



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**SYSTÉM MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ VE VYBRANÉ
SPOLEČNOSTI**

MOTIVATION AND REWARDING SYSTEM IN A SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Martina Schafferová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

BRNO 2018

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Martina Schafferová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.**
Akademický rok: 2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

System motivace a odměňování ve vybrané společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce bude předložení návrhů na možné změny stávajícího systému hodnocení a odměn ve firmě Macek a syn s.r.o. založené na výsledcích analytické části diplomové práce.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael. Personální management. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

KASPER, Helmut a Wolfgang MAYRHOFER. Personální management, řízení, organizace. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-86131-57-2.

KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. Praha: Grada Publishing, 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

PLAMÍNEK, Jiří. Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011. Management. ISBN 978-80-247-3664-8.

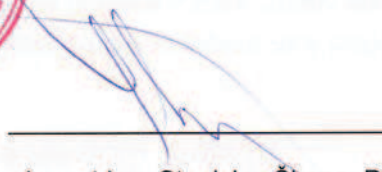
URBAN, Jan. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18.

V Brně, dne 28. 2. 2018



doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel



doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt.

Diplomová práce se zabývá pracovní motivací, hodnocením a odměňováním zaměstnanců firmy Macek a syn s.r.o. Teoretická část je zaměřena na objasnění základních pojmů týkajících se teorie motivace, hodnocení pracovníků a systému odměňování. V praktické části práce je na základě průzkumu zjištěn aktuální způsob motivace, hodnocení a odměn. Zjištěna byla také spokojenost zaměstnanců v organizaci. V závěru diplomové práce jsou předloženy návrhy na možné změny stávajícího systému hodnocení a odměn ve firmě Macek a syn s.r.o.

Abstract

This diploma thesis deals with employee motivation, remuneration and evaluation in the company Macek a syn s.r.o. The aim of the theoretical part is to clarify the primary terms of the motivation, remuneration and evaluation system. The practical part review the actual techniques used in Macek a syn s.r.o. A survey is used to assess the satisfaction of the employees. The summary includes recommendations to improve the motivation, evaluation and satisfaction of the employees.

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, teorie motivace, odměňování zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, mzdový systém

Key words

Human resources management, theory of motivation, the evaluation of employees, employee evaluation, wage system

Bibliografická citace práce

SCHAFFEROVÁ, M. *Systém motivace a odměňování ve vybrané společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 110 s. Vedoucí diplomové práce Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že je tato diplomová práce původní a vypracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace původních pramenů je úplná a že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č.121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 30.4.2018

.....

Podpis

Poděkování

Děkuji vedoucímu své diplomové práce Mgr. Štěpánu Konečnému, Ph.D. za jeho cenné rady, které mi poskytoval po celou dobu tvorby této diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat své rodině za podporu během studia.

Obsah

Úvod.....	11
1 Teoretická východiska práce	12
1.1 Motivace.....	12
1.1.1 Motivační proces.....	12
1.1.2 Motivační teorie	14
1.1.3 Teorie instrumentality.....	14
1.1.4 Teorie zaměřené na obsah.....	14
1.1.5 Teorie zaměřené na proces	17
1.1.6 Vztah motivace a odměny.....	19
1.2 Komunikace	20
1.2.1 Komunikační bariéry	20
1.2.2 Komunikační metody.....	21
1.3 Hodnocení.....	24
1.3.1 Cíle hodnocení	26
1.3.2 Kritéria hodnocení	27
1.3.3 Proces hodnocení	27
1.3.4 Metody hodnocení pracovníků	30
1.3.5 Kdo hodnotí zaměstnance.....	32
1.3.6 Chyby při hodnocení zaměstnanců	34
1.4 Odměňování zaměstnanců	36
1.4.1 Cíle odměňování	37
1.4.2 Faktory a kritéria odměňování.....	38
1.4.3 Systém odměňování.....	39

1.4.4	Formy odměňování	41
2	Analýza současného stavu	44
2.1	Základní údaje o společnosti	44
2.1.1	Předmět činnosti	45
2.1.2	Organizační struktura společnosti	45
2.2	Stručná finanční analýza	46
2.3	Současný systém motivace, hodnocení a odměňování zaměstnanců	48
2.3.1	Motivace	48
2.3.2	Hodnocení	48
2.3.3	Odměňování	48
2.3.5	Vzdělávání	49
2.3.6	Firemní kultura	49
2.4	Pracovní doba a přestávky v práci	50
3	Empirická část	52
3.1	Výzkumný cíl	52
3.2	Metodologie	52
3.2.1	Výběr zkoumaného vzorku	52
3.2.2	Sběr dat	52
3.2.3	Analýza dat	53
4	Výsledky výzkumného šetření	54
4.1	Rozhovor s majitelem firmy Macek a syn s.r.o.	54
4.1.1	Otázky	54
4.1.2	Odpovědi	54
4.2	Rozhovory se zaměstnanci	56
4.2.1	Otázky	56
4.2.2	Odpovědi	57

5 Vlastní návrhy řešení	65
5.1 Zdokonalení komunikace se zaměstnanci.....	65
5.2 Zavedení pozice vedoucího dílny	66
5.3 Zkvalitnění pracovního prostředí.....	66
5.3 Odměna za práci přesčas.....	67
5.4 Benefits.....	68
5.4.1 Sick days	68
5.4.2 Stravenky	69
5.4.3 Jazykový kurz německého jazyka.....	70
Závěr	72
Seznam použité literatury	75
Seznam grafů, obrázků a tabulek	78
Přílohy.....	79

Úvod

Kvalitní a spokojení zaměstnanci jsou jedním z klíčových faktorů každé úspěšné společnosti. Právě zaměstnanci tvoří výstupy, kterými se společnost prezentuje zákazníkům a také právě zaměstnanci tvoří zisk každého podniku. Řízení v oblasti lidských zdrojů je nedílnou součástí managementu každé společnosti a její role ve firmě by neměla být podceňována.

Systém motivace, hodnocení a odměňování v každé společnosti se projeví na kvalitě odvedené práce zaměstnanců, jejich výkonnosti a efektivitě práce. Správně motivovaný zaměstnanec odvádí vyšší pracovní výkon, což se projeví také na jeho hodnocení a odměňování. Dá se tedy říci, že motivace zaměstnanců a jejich odměňování jsou vzájemně propojeny a jsou na sobě určitým způsobem závislé.

V současné době, kdy je nedostatek kvalitních zaměstnanců, se firmy musí zamýšlet, zda jsou na trhu práce pro potencionální uchazeče dostatečně atraktivní oproti konkurenci. Zajímat se u svých zaměstnanců, zda jsou ve firmě spokojeni a vyslechnout jejich návrhy na změnu, by mělo být nedílnou součástí vedení společnosti. Také systém benefitů a odměňování může firmu oproti konkurenci pozitivně odlišit.

Jako téma diplomové práce jsem zvolila motivaci, hodnocení a odměňování zaměstnanců ve firmě Macek a syn s.r.o. V teoretické části práce se věnuji teorii motivace, hodnocení pracovníků a systému odměňování v teoretické rovině.

V praktické části práce byl proveden kvalitativní výzkum ve vybrané společnosti, jehož úkolem bylo zjistit názory zaměstnanců a jejich zaměstnavatele na konkrétní otázky v oblasti motivace. Na základě provedeného výzkumu byly navrženy vlastní návrhy řešení na zlepšení stávající situace v uvedené společnosti.

1 Teoretická východiska práce

Teoretická část diplomové práce čerpá z odborné literatury poznatky o procesu motivace a hodnocení zaměstnanců. Tato kapitola se zaměřuje především na teorie motivace, hodnocení zaměstnanců, jejich odměňování a typy zaměstnaneckých benefitů. Z teoretické části vychází praktická část diplomové práce.

1.1 Motivace

Motivační teorie se zabývají zkoumáním procesu motivování. Tyto teorie vysvětlují, z jakého důvodu se lidé při práci chovají určitým způsobem. Zároveň poskytují možný návod pro organizace, jak povzbudit své zaměstnance vyvinout úsilí způsobem, který zajistí plnění stanovených cílů společnosti a zároveň uspokojí potřeby zaměstnanců. (2)

V odborné literatuře existuje několik definic motivace. Jak uvádí Nakonečný (1996) motivace vyjadřuje rozpory mezi tím, co člověk aktuálně prožívá a tím co prožívat touží. Motivace dle něj vyjadřuje stav vnitřní psychické nerovnováhy a chování subjektu směřuje k udržování této nerovnováhy a obnově, když byla narušena.

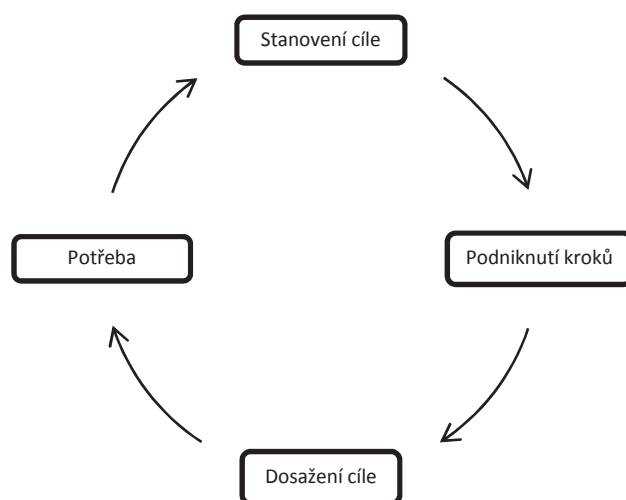
Motivaci lze definovat jako ochotu jedince vynaložit úsilí k dosažení určitého cíle. Uvnitř jedince vzniká působením mnoha sil současně individuální motivace, na kterou má vliv také oblast životního prostředí člověka. Motivované chování v prostředí firmy je výsledkem působení mnoha faktorů jako je organizační kultura, styl vedení, struktura, politika a postup v oblasti lidských zdrojů. V oblasti motivace zaměstnanců hrají také důležitou roli osobnostní rysy, dovednosti a postoje, které člověk sebou do zaměstnání přináší. (7)

Klíčovým prvkem v teorii motivace je motiv, který představuje vnitřní důvody jednání osob. Podněty, které k nám přichází z vnějšího prostředí, nazýváme stimuly. (18) Základními motivy jsou potřeby. Jde o stavy, kdy si jedinec uvědomuje ve svých potřebách nedostatky nebo naopak nadbytky něčeho. (12)

1.1.1 Motivační proces

Proces motivace je model vztahující se k potřebám a naznačující, že motivaci startuje zjištění neuspokojených potřeb, ať už se jedná o zjištění vědomé či mimovolné. Tyto potřeby vedou k přání osob něco získat, něčeho dosáhnout. Na základě toho jsou

stanoveny cíle, které mají tyto potřeby uspokojit a volí se cesty, jež vedou k dosažení předem stanovených cílů. (2)



Obrázek 1 - Motivační proces (Zdroj: Armstrong, 1999)

Podle Arnolda (2007) se motivace skládá ze tří složek, kterými jsou:

- Směr – co se pokoušíme dělat
- Úsilí – s jakým úsilím se o to pokoušíme
- Vytrvalost – jak dlouhou dobu se o to pokoušíme

Motivováním jiných osob uvádíme tyto subjekty do pohybu ve směru, kterým chceme, aby se ubíraly. Lidé s jasně definovanými cíli, jsou ti nejlépe motivovaní. Tito lidé podnikají kroky, od nichž se očekává, že povedou k dosažení těchto cílů. Takoví lidé mohou být motivováni sami sebou. Většina lidí ovšem potřebuje motivační podněty získávat ve větší či menší míře z venčí. Společnosti jsou schopné nabízet motivující prostředí, ovšem manažeři jsou ti, kteří hrají hlavní úlohu v procesu motivace a musejí umět využívat své dovednosti k dosažení toho, že lidé budou mít úsilí vydávat ze sebe to nejlepší. (1)

Lidé jsou motivováni k tomu, aby něco dělali. Může se stát, že zaměstnanec se dlouho snaží vyhnout práci. I to je motivované chování. Proto je důležité mít vždy na paměti složku “směr”. Motivace ovšem není jedinou determinantou pracovního výkonu, ale

ovlivňují jej i jiné faktory jako například schopnosti, kvalita zařízení a koordinace členů týmu. (3)

1.1.2 Motivační teorie

Cílem motivačních teorií je objasnění otázek zabývajících se příčinami lidského chování. Tyto motivační teorie nedávají konkrétní návody, ale mohou být oporou pro manažery, aby lépe pochopili, z jakého důvodu se jejich zaměstnanci chovají určitým způsobem.

Dle Armstronga (2015) jsou teorie motivace rozděleny do následujících tří skupin:

- **Teorie instrumentality** – zastává politiku cukru a biče, prováděnou skrze odměny a tresty zaměstnanců. Tyto odměny nebo tresty mají zajistit, aby se zaměstnanci chovali určitým žádoucím způsobem.
- **Teorie zaměřené na obsah** – zabývají se obsahem motivace. Tyto teorie tvrdí, že motivace je pouze cesta vedoucí k uspokojení potřeb a identifikuje hlavní potřeby, které chování osob ovlivňují. Je známá také pod názvem teorie potřeb.
- **Teorie zaměřené na proces** – jsou teorie zaměřené na psychologické procesy, které motivaci ovlivňují. Tyto teorie souvisí s očekáváním, cíli a vnímáním spravedlnosti.

1.1.3 Teorie instrumentality

Dle této teorie je člověk motivován k pracovním výkonům pouze v případě, pokud je výše odměn a trestů přímo provázána s jeho výkonem. Teorie instrumentality vychází z Taylorových metod vědeckého řízení z počátku 20. století, dle níž dělník nebude pracovat pilněji, pokud mu to nezajistí zvýšení peněžní odměny. Tato teorie bývá někdy nazývána také jako zákon příčiny a účinku. Znakem této teorie je systém kontroly a nerespektování řady lidských potřeb. (1)

1.1.4 Teorie zaměřené na obsah

Základem teorie je názor, že neuspokojená potřeba je tvůrce napětí a nerovnovážného stavu. K opětovnému nalezení rovnováhy je nutné identifikování cíle, jež má potřebu uspokojit a to takovým způsobem, který povede ke splnění stanovených cílů. Veškeré chování je motivováno neuspokojenými potřebami. (4)

A) Teorie X a teorie Y

Motivační teorie Douglase McGregora definuje lidské chování v organizaci dvěma odlišnými způsoby:

- Teorie X - lidé jsou líní, nezodpovědní o práci nemají zájem, vyhýbají se jí. K výsledkům musí být tlačeni a přesvědčováni. Tento proces ovlivňuje do určité míry výše odměny či trestu. Pracovní výkon musí být kontrolován, jelikož se zaměstnanci vyhýbají za tyto výkony odpovědnosti. Necháávají se spíše řídit a vést. Typická je nechuť k jakýmkoli změnám.
- Teorie Y – lidé pracovat chtějí, ze svých výsledků mají radost. Jejich uspokojením je odpovědnost za pracovní výkony, zaměstnanec rád pracuje samostatně. Má zájem na tom, aby mu práce byla pozitivní zkušeností, práce je pro zaměstnance zábavou. Zaměstnanec koná v souladu s cíli organizace a ztotožňuje se s nimi. Podporuje inovační tendence v organizaci.

Samozřejmostí je existence zaměstnání, která jsou svou přirozenou povahou nudná a nezáživná a zaměstnání, která jsou na první pohled zajímavější. Motivační proces je snadnější u těch zaměstnání, která jsou zajímavější. Lidé reagují kladně na to, co činí práci zajímavější. Určitá míra motivace může vést k tomu, že přeneseme zaměstnance ze situace, která odpovídá teorii X, do situace odpovídající teorii Y. (6)

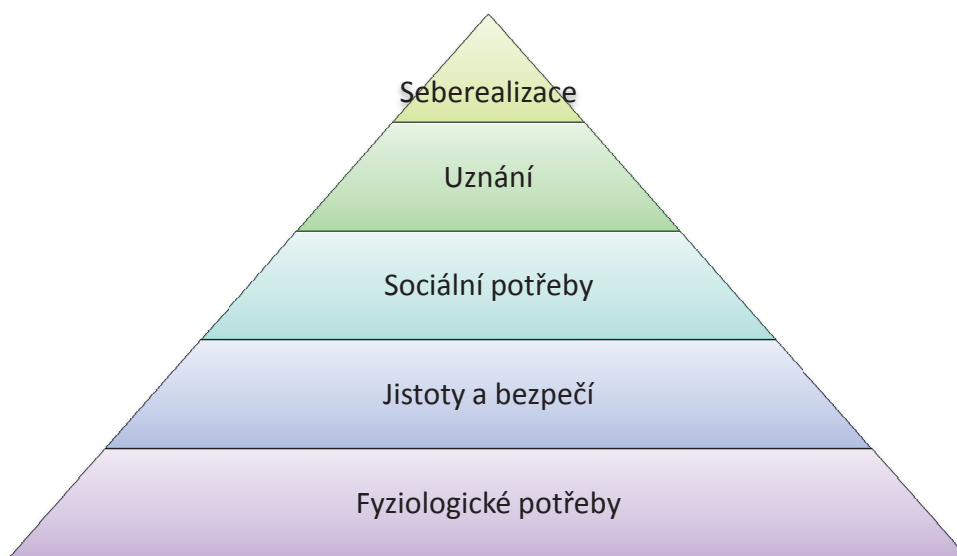
B) Maslowova hierarchie potřeb

Teorii definoval americký psycholog Abraham Harold Maslow v roce 1943. Lidé mají mnoho potřeb, mezi nimiž jsou některé základnější než druhé. Maslow roztrídil veškeré lidské potřeby do pěti základních kategorií a hierarchicky je uspořádal od nejvyšší k nejnižší do tzv. pyramidy. Nejdříve jsou uspokojeny potřeby nejnižší, až poté potřeby vyšší. (14)

Hierarchické uspořádání potřeb je následující:

1. **Fyziologické** – jedná se o základní biologické lidské potřeby, jako jsou potřeba kyslíku, přijímání potravy, vody, spánku a sexuální potřeby. Tyto potřeby mají nejvyšší prioritu.

2. **Jistoty a bezpečí** – potřebu bezpečí je lze chápat dvěma způsoby a to fyzické ale i ekonomické. Z hlediska ekonomického se jedná o jistotu zaměstnání, příjmu a přístupu ke zdrojům. Fyzickým bezpečím je myšlena ochrana před projevy násilí.
3. **Sociální** – touha po kontaktu, přátelství a lásce, příslušnosti k někomu nebo něčemu.
4. **Uznání** – potřeba být respektován ostatními i respektovat sám sebe. V zaměstnání lze tyto potřeby uspokojit prostřednictvím odměny či ve formě pochvaly.
5. **Seberealizace (sebenaplnění)** – je snaha člověka maximálně využít a rozvíjet všechny své schopnosti a dovednosti. Tyto potřeby se nachází na samém vrcholu Maslowovy pyramidy, jde tedy o potřeby nejvyšší. (1)



Obrázek 2 - Maslowova pyramida potřeb

S Maslowovou pyramidou potřeb je spojen předpoklad, že s hierarchickým vzestupem se oslovují i hierarchicky vyšší stupně potřeb. Pro osoby na různých hierarchických stupních je důležité vytvářet stimulační impulzy různým způsobem. Například vyšší plat působí na různých hierarchických stupních odlišně. Poskytnutí symbolů statusu, jako je větší kancelář či jiný pracovní oděv mají motivační charakter pouze v případě, jsou-li uspokojeny základní fyziologické, bezpečnostní a sociální potřeby. (8)

C) Herzbergova dvoufaktorová teorie

Teorie dvou faktorů vypracovaná Frederickem H. Herzbergem, je jednak teorií spokojenosti s prací, jednak koncepcí pracovní motivace. Teorie je modifikací původní Maslowovy teorie a je druhou nejcitovanější motivační teorií. Herzberg vycházel ze základní duality, jíž jsou lidé vystaveni. Na straně jedné usilují o růst a seberealizaci, na straně druhé se chtějí vyvarovat bolesti a nelibosti.(8)

Herzberg definoval dvě základní skupiny faktorů působících na spokojenost zaměstnanců. Jsou jimi udržovací neboli hygienické faktory a motivátory. (12)

Hygienické faktory bývají nazývány též dissatisfactory. Motivátory lze označit také jako satisfactory. Hygienickými faktory bývají označovány faktory vnějšího charakteru, které se týkají kontextu práce a pracovního prostředí. Oproti tomu motivační faktory mají spíše vnitřní charakter. Tyto faktory souvisejí s charakterem práce a potřebou osobního růstu zaměstnanců. Hygienické faktory nejsou sami o sobě motivující, ale jejich nepřítomnost může vyvolat pracovní nespokojenost. Motivační faktory naproti tomu spokojenost způsobují. (12)

1.1.5 Teorie zaměřené na proces

Psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci a základní potřeby, jsou ve středu zájmu teorií zaměřených na proces. Jsou též známy jako kognitivní nebo-li poznávací teorie. Zabývají se tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, kterými své pocity interpretují. Kognitivní teorie by měly poskytovat realističtější způsoby jak motivovat zaměstnance, než teorie potřeb. (1)

A) Expektační teorie

Tato teorie vychází z předpokladu, že sílu motivu, který vede k vynaložení daného úsilí a je nezbytný pro dosažení cíle, ovlivňuje míra velikosti očekávání a přitažlivost cíle pro subjektivní pro každého člověka. Čím více je pro člověka cíl přitažlivější, tím intenzivnější je potřeba vynaložit úsilí k dosažení daného cíle. Čím pravděpodobnější je pro zaměstnance že vynaložené úsilí povede k vytyčeným cílům, tím usilovněji pracovník vykonává svou pracovní činnost. Vytyčeným cílem je z pohledu zaměstnance

možné chápat vyšší plat, kariérní růst, rozvoj pracovních dovedností a seberealizace atd.
(2)

B) Teorie cíle

Tato teorie tvrdí, že jsou-li zaměstnancům stanoveny specifické cíle, jsou jejich výkony a motivace vyšší. Motivaci a výkony zvyšuje také, jsou-li tyto cíle obtížné, ale přijatelné a existuje-li zpětná vazba na výkon. Důležité je, aby se zaměstnanci podíleli na stanovování cílů. Obtížné cíle musí být projednávány a odsouhlaseny. Pro dosahování stále vyšších cílů je důležitá také zpětná vazba. (2)

Tato teorie vychází z předpokladu, že výkon jedince se zvyšuje v případě, kdy je zaměstnán úkolem, s nímž se ztotožňuje. V situaci kdy pracovník není s cílem zcela ztotožněn a necítí k němu závazek, má jen malý dopad na jeho pracovní výkon. Teorie cíle je pokládána za jednu z nejpraktičtějších teorií motivace práce. (13)

C) Teorie spravedlnosti

Teorii spravedlnosti neboli teorii spravedlivé odměny zveřejnil v roce 1965 John Stacey Adams. Teorie říká, že osoby spojené sociálními vztahy usilují o spravedlivé protivýkony za svoje nasazení. Pokud se tyto protivýkony neuskuteční, vznikne nerovnováha, kterou postižení různým jednáním redukují, což vyvolává určité jednání.

Adams využil v teorii čtyři proměnné. První proměnou jsou vstupy, kterými lze chápat sociální vztahy osob jako jsou přátelství, pracovní poměr nebo vztah nadřízeného a podřízeného. Další proměnou jsou výstupy. Těmi jsou míněny věci, které osoby zapojené do sociálních vztahů získávají. Mohou jimi být sympatie, plat, symboly statusu nebo pracovní podmínky. Jedinec tyto vstupy a výstupy porovnává s referenční veličinou. Tyto vstupy a výstupy jsou hodnoceny nikoliv objektivně, ale podle subjektivních kritérií. Je-li výsledek srovnávání podle hodnotící osoby spravedlivý, dochází k rovnosti a k nulovému motivačnímu účinku. Jestliže však hodnotící osoba zhodnotí srovnání jako nespravedlivé, dojde k napětí. Podle toho zda došlo k přecenění nebo k nedocenění vyjádřenému odměnou lze rozlišit různé stupně nerovnosti. Přecenění je na rozdíl od nedocenění vnímáno později. Nerovnost daná podceněním vede oproti přecenění ke stavům napětí dříve.

Teorie spravedlnosti se zabývá primárně penězi. Stručně řečeno, teorie říká, že lidé zkoumají poměr jejich výsledků ve vztahu k jejich vstupům a ve srovnání s výsledky jiných. Výsledky zahrnují peníze, uznání a pracovní podmínky. Teorie spravedlnosti říká, že nestejně dávky produkují napětí vnitřní napětí jedince. Toto napětí může být zmírněno změnou vstupů nebo výsledků, nebo změnou toho s kým se srovnáváme. (13)

Teorii spravedlnosti lze uplatnit ke zlepšení výkonnosti cíleným utvářením pracovních podmínek. Změny kvality a kvantity výkonů pracovníků je možné dosáhnout úpravou poměru vstupu a výstupu. Je důležité, aby u jednotlivých skupin zaměstnanců bylo ověřeno, jak výstupy nabízené společností její pracovníci vnímají a hodnotí. (8)

1.1.6 Vztah motivace a odměny

Peníze ať už formou mzdy, platu nebo jiného druhu odměny bývají nejběžnější odměnou. To co většina lidí požaduje, jsou právě peníze. Zatímco nedostatek peněz může vyvolat nespokojenost, jejich obstarání peněžních prostředků nemá za následek trvalou spokojenost. Zejména zaměstnanci s pevným platem nebo platovým tarifem mohou cítit uspokojení v případě, kdy dostanou přidáno. Jde o hmatatelnou formu uznání a prostředek k tomu, dát lidem najevo, že jsou ve firmě váženi. Tento pocit uspokojení však může rychle vymizet a zdrojem nespokojenosti se mohou stát některé z hygienických faktorů jako například pracovní podmínky nebo kvalita řízení organizace. Nelze také předpokládat, že peněžní odměna motivuje každého pracovníka stejným způsobem a ve stejné míře. Nesmyslná je představa zavedení systému odměňování založeného na výkonu, který bude každého zaměstnance motivovat k vysokým výkonům.

Peníze ale na straně druhé jsou prostředkem k dosažení různých cílů, jelikož jsou přímo či nepřímo svázány s uspokojováním nepřeborného množství potřeb. Uspokojují základní potřeby přežití a bezpečí, potřebu sebeúcty a postavení ve společnosti. Uspokojují také pud touhy po majetku a chamtivost. Plat je jedním z hlavních faktorů při výběru zaměstnání a pro jedince mají v různé době rozdílný význam. U lidí pracujících pouze pro peníze může nastat situace, kdy považují své úkoly za méně příjemné, a proto je nebudou plnit svědomitě.

Peníze mohou být tedy zdrojem pozitivní motivace nejen proto, že je lidé chtějí a potřebují ale i proto, že slouží jako nástroj uznání. Jsou významným faktorem přitahujícím zaměstnance do organizace a ovlivňují jejich setrvání v ní. Odměna by měla být zřetelně spojena s úsilím nebo mírou odpovědnosti a lidé neměli mít méně peněz v porovnání se svými spolupracovníky. (1)

1.2 Komunikace

Motivace má mizivé účinky, pokud nepokrývá velké množství různých aspektů. Každý prvek motivace je ale nějakým způsobem svázán s komunikací. Nejenže proces motivace probíhá prostřednictvím komunikace, navíc také určitá forma komunikace má sama o sobě pozitivní účinek na výsledném efektu. Úspěšná motivace má v mnoha případech závislost převážně na způsobu jakým jsou věci sdělovány. (6)

Sdělování a získávání informací v organizaci shora dolů, zdola nahoru i napříč je stěžejní pro její výkon, vztahy se zákazníky i spokojenost a motivaci zaměstnanců. Nedostatečná komunikace vede k tomu, že pracovníci nemají dostatek informací o svých úkolech, vývoji a záměrech organizace a nemohou správně plnit zadání úkolů. Pracovníci totiž netuší, co přesně se od nich očekává a jak zvýšit efektivitu svých pracovních výkonů. Mohou si vytvářet mylné názory o charakteru a významu své práce a nebo předsudky. Hlavním faktorem, který ohrožuje stanovené termíny a výsledky práce, jsou právě bariéry v komunikaci mezi jednotlivými útvary společnosti.

Dostatek informací a oboustranná komunikace jsou pro zaměstnance důležité kvůli zvyšování jejich motivace, zájmu o práci i o podnik a pro identifikaci s podnikovými cíli. Dále je informovanost zaměstnanců stěžejní pro důvěru k nadřízeným i ochotu ke změnám. Pokud zaměstnanci pocítí nezájem nadřízených o jejich náměty ke zlepšení a připomínky, ztrácejí zájem o zlepšení své práce. Nedostatečná informovanost zaměstnanců může vést také k pocitu zaměstnanců, že je společnost řízena neefektivním způsobem i v případě že realita je jiná.(20)

1.2.1 Komunikační bariéry

Nedostatečná vnitřní komunikace má zpravidla dva druhy příčin a to systémové a měkké.

Systémové příčiny komunikačních bariér mají souvislost s vnitřním uspořádáním společnosti. Komunikace mezi zaměstnanci je ztěžována příliš složitou a rozvětvenou organizační strukturou firmy. To znamená, že firemní organizační struktura má příliš mnoho vedoucích pozic či organizačních útvarů, pracovní místa se vyznačují nadměrnou specializací, roztržitou odpovědností a nízkým stupněm zastupitelnosti pracovníků. Další příčinou komunikačních bariér může být jejich nulové zakotvení v pracovních povinnostech konkrétních pracovních míst. Organizace často nepromítají potřebu vzájemné komunikace mezi pracovními místy do mapování a optimalizace firemních procesů.

Mezi systémové příčiny vnitřních komunikačních bariér se řadí také přezaměstnanost. V situaci nefunkčnosti firemních procesů, bývá hlavním problémem to, že v organizaci působí příliš mnoho lidí, kteří mají problém se mezi sebou vzájemně domluvit. Mnoho zaměstnanců pro firmu znamená větší nároky na komunikaci a zvyšující se chybovost vykonávané práce. (20)

Měkkými příčinami komunikačních bariér se stávají především komunikační schopnosti zvyky a motivy vedoucích pracovníků. Jde zejména o neschopnost naslouchat svým podřízeným, uvědomění si jejich informační a komunikačních potřeb, pohodlnost nebo sklon se komunikaci se zaměstnanci z různých důvodů vyhýbat. Mezi další příčiny komunikačních problémů patří snaha informace utajovat, což vedoucí pracovník provádí v zájmu zvýšení své moci v organizaci, nepostradatelnosti či upevnění autority.

Své místo mají i obavy zaměstnanců z otevřené komunikace s nadřízeným, zejména z postihu, jež by mohl za otevřené či kritické vyjádření názorů následovat. Pracovníci jsou ve své pozici přirozeně opatrní v komunikaci se svými nadřízenými, předávané informace filtrují. Podřízení se snaží nesdělovat vedoucím příliš mnoho nepříznivých zpráv, neboť se obávají z jejich reakce. Tyto nepříznivé zprávy se snaží skrývat nebo z těchto skutků obviňovat někoho dalšího. (20)

1.2.2 Komunikační metody

Komunikace je komplikovaná záležitost a z toho důvodu potřebuje pečlivý přístup. Příjem informací a jejich posuzování jsou ovlivňovány několika důležitými faktory:

- Volbou komunikační metody (písemná zpráva, schůze, e-mail atd.)

- Jasností sdělení
- Umožnění zpětné vazby
- Načasováním
- Osobami s nimiž komunikaci probíhá

Stejně tak jako komunikace formální je neméně důležitá i komunikace neformální. Dobrý manažer by neměl své podřízené pouze informovat prostřednictvím diskusí nebo posíláním písemných zpráv, ale měl by se snažit udělat z pracoviště příjemné místo. Lidé ve většině případů setrvávají v práci podstatnou část svého dne a chtějí jej trávit příjemně. Manažeři, kteří toto pochopí, budou mít u svých podřízených větší úspěch při motivaci. (6)

Jako příklad vnitropodnikové komunikace lze uvést následující typy podnikových činností:

Konzultace

Komunikace obecně může být jednosměrná, zatímco konzultace je ze své povahy zásadně obousměrný charakter. V procesu konzultace je součástí naslouchání, sběr informací, zvažování a vytváření názorů druhých osob. Pokud manažer zařadí konzultace do svého stylu řízení, posílí tím motivaci svých pracovníků. Pracovníci díky konzultacím nabývají dojmu, že jejich názory mají význam a nápady by mohly být pro firmu užitečné. Konzultace může být začleněna do pravidelných firemních procesů. Všechny druhy konzultace mají svoji hodnotu pro motivaci a plnění cílů firmy ať je o konzultace ve formální rovině nebo neformální.

Manažer, který konzultace se zaměstnanci provádí, by neměl vydávat myšlenky druhých za své vlastní a snažit se získat veškeré zásluhy pro sebe. Naopak je vhodné a pro zaměstnance silně motivační přisuzovat podřízeným i myšlenky, ke kterým přispěl sám manažer. V konečném důsledku manažerovy případné zásluhy za vytvoření efektivního týmu.

Osobní rozvoj

Vzdělávání se ve všech možných formách působí na zaměstnance velice motivačně. Lze zde sledovat dvojí cíl. Rozvoj schopností zaměstnanců je přínosem jak pro firmu, tak

pro zaměstnance samotného. Jeho rozvoj může mít pozitivní efekt na výsledky i motivaci.

Individuální rady

Člověk, který radí často neformálně, pomáhá pracovníkům rozšiřovat jejich zkušenosti a zlepšovat jejich schopnosti. Tento proces je třeba spojit s určitým obecným vzdělávacím plánem a zajistit, aby svou nabýval na účinnosti. Zaměstnanci se budou snažit získat z těchto neformálních setkání co nejvíc. Je žádoucí začlenit také individuální rady do běžných pracovních procesů.

Předávání pravomocí

Proces delegování musí být samozřejmě efektivní, čemuž napomůže zohlednění následujících faktorů:

- Výběr příslušných úkolů k delegování
- Výběr správných lidí
- Poskytování jasných a správně sdělovaných informací
- Provádění plánované kontroly, se kterou daný člověk souhlasí
- Hodnocení konečných výsledků

Správně fungující delegování pravomocí šetří čas manažera, který může věnovat klíčovým firemním záležitostem. Zaměstnanec získá nové výzvy, jeho pracovní povinnosti se obohatí o nové úkoly, což povede k rozvíjení a zdokonalování jeho schopností. Proces bude obohacen o nové přístupy.

Rozsah věcí, které se v rámci komunikace dají vykonat je různorodý. Ať už se jedná o pár slov, které je nutné vyslovit nebo komplexní komunikační kampaň čítající mnoho diskusí, setkání a názorových výměn. Komunikace je v manažerském řízení firmy významnou součástí a je důležité ji neustále rozvíjet. Často se stane, že manažer neuváženě vydá určitý rozkaz, aniž by se zamyslel nad jeho motivačními účinky.

Efektivní komunikaci získá manažer následující výhody:

- Zapojení lidí do procesu. Zaměstnanci se budou cítit důležitější
- Zajištění přesnosti vykonání úkolu

- Bude dostatečně informován
- Získá specifické informace
- Podpoří vznik nových nápadů
- Uspadní provádění změn
- Získá lepší kontrolu nad řízením zaměstnanců a prováděných úkolů.

Je důležité se zaměstnanců ptát a také poslouchat jejich odpovědi. Při naslouchání zaměstnancům není důležitý pouze obsah jejich sdělení, ale také aby lidé brali v úvahu, že manažer projevuje zájem. Situace kdy lidé necítí, že by svými myšlenkami mohli přispět a pomoci firmě má velmi demotivační účinek. (6)

1.3 Hodnocení

Účelem systému hodnocení výkonů je umožnit zaměstnavateli a zaměstnanci, aby měli pravidelně možnost prodiskutovat výsledky a rozvoj zaměstnance. Při diskuzi lze zjistit nedostatky ve výkonu zaměstnance nebo také to, jaké další dovednosti si zaměstnanec musí osvojit, či případně jakým dalším způsobem je třeba zkvalitnit výkony například formou dalšího vzdělávání a školení. Systém hodnocení umožňuje také stanovit důležité oblasti školení a kariérovou dráhu v budoucnosti. (15)

Hodnocení zaměstnanců má sloužit k shrnutí, dokumentaci a rozboru výkonu pracovníků za určité období. Tento rozbor výkonu má odstranit výše zmiňované nedostatky ve výkonech zaměstnanců. Je důležitým prostředkem dialogu mezi vedoucím a podřízeným a také zdrojem inspirace pro pracovníky na vedoucích pozicích. Patří proto k základním úkolům v řízení lidí. Hodnocení pracovníků by mělo být hodnocením jejich výkonů, případně schopností, v žádném případě však hodnocením jejich osob. K hodnocení pracovníků se používá řada metod. Tyto metody se liší předmětem hodnocení, nástroji hodnocení a načasováním. Jednotlivá hodnocení se mohou lišit také podle osoby hodnotitele. (20)

Pracovníky lze hodnotit dvěma způsob:

- Neformálním hodnocením.
- Formálním hodnocením.

Neformální hodnocení – jde o průběžné hodnocení zaměstnance nadřízeným v průběhu pracovního procesu. Hodnocení se provádí příležitostně a je dáno určitou situací. Jde tedy o součást pravidelného pracovního kontaktu mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými. Hodnocení neformálního charakteru se ve velké části případů nezaznamenává a jen zřídka bývá podnětem k personálnímu rozhodnutí. Je však důležité pro motivování zaměstnanců, jejich vedení a odměňování za jimi provedené výkony. Při neformálním hodnocení by neměla být opomenuta pochvala za dobře vykonanou práci. (11)

Formální hodnocení – provádí se v pravidelných intervalech. Požadavky na jeho provádění jsou standardizované. Mezi charakteristické vlastnosti formálního hodnocení patří plánovitost a systematičnost. Při provádění formálního hodnocení zaměstnanců jsou výstupem dokumenty, které se zakládají do osobních složek zaměstnanců. Zvláštním druhem formálního hodnocení je tzv. příležitostné hodnocení. Tento druh hodnocení bývá vyvolán okamžitou potřebou vypracování pracovního posudku v situacích jako je například prodlužování či ukončování pracovního poměru. K tomuto typu hodnocení se přistupuje pouze v případě, kdy není dostupné periodické hodnocení zaměstnance či pokud došlo u vybraného pracovníka k zásadním změnám v jeho pracovním výkonu. (11)

Pozitiva pravidelného formálního hodnocení zaměstnanců jsou:

- Hodnocení a bližší poznávání pracovníků z hlediska souboru znalostí, dovedností a kvalit nepostradatelných k vykonávání svěřených úkolů.
- Lepší odhalení silných stránek pracovníka, které lze dále rozvíjet.
- Lepší odhalení slabých stránek pracovníka, které lze efektivněji eliminovat.
- Lepší identifikace potřeby vzdělávání pracovníka a jeho potenciálu pro rozvoj.
- Lepší posouzení zda zvládne vykonávat náročnější práci.
- Možnost v dostatečném předstihu rozpoznat potenciální stížnosti a disciplinární problémy.
- Efektivnější cesta ke zvyšování pracovní morálky uvnitř firmy. (11)

1.3.1 Cíle hodnocení

Za nejpodstatnější cíle systému hodnocení můžeme považovat:

1. **Rozhodnutí o nasazení personálu** – hodnocení by mělo být základem pro horizontální přesun pracovníků, jakož i pro povyšování a dávání výpovědí.
2. **Personální rozvoj** – rozhodování v souvislosti s personálním rozvojem vyžadují reporty o výkonovém chování pracovníků. Dostává se nám odpovědi na otázky, jaká je potřeba vzdělávání nebo jaká opatření pro rozvoj zaměstnanců je třeba přijmout.
3. **Mzdová diferenciac**e – rozdílná výše mezd pracovníků je vedle dalších faktorů, které mzdy ovlivňují, závislá na výkonu pracovníků.
4. **Poradenství a podpora pracovníků** – nadřízení podporují své pracovníky prostřednictvím zpětných hlášení o silných a slabých stránkách pracovníků nebo pobízí své podřízené v procesu vzdělávání.
5. **Podpora personálního řízení a kontrola** – stanovení očekávaných výkonů a cílů pro budoucí pracovní období, motivace pracovníků, zlepšení vztahů mezi nadřízenými a podřízenými, kontrola výkonu ve smyslu porovnání plán a skutečnosti.
6. **Evaluace efektivnosti personální práce** – kontrola úspěšnosti personálního oddělení v získávání nových zaměstnanců. Kontrola zda nový pracovník splňuje očekávání, kontrola pracovního nasazení zaměstnanců, personálního rozvoje.
7. **Personální plánování** – operativní a strategická rozhodnutí personálního managementu se neobejdou bez systematického personálního plánování: plánování náboru nových zaměstnanců, personálního rozvoje, získávání absolventů a také v neposlední řadě propouštění.

Ve vědecké literatuře je však mnohdy kritizována rozpornost cílů. Základním rozporem je tzv. selekčními cíli a podpůrnými cíli. Selekčními cíle jsou také, kde jsou na rozdíl jen malé nedostatkové zdroje. Příkladem může být povýšení nebo mzdová diferenciac. Naproti tomu podpůrné cíle jsou poradenství, rozvoj a motivace pracovníků. V případě selekčních cílů je nutné dokonalé rozebrání slabých stránek pracovníka a jsou spojeny s nepříjemnými rozhodnutími o jeho budoucnosti. Nelze také očekávat otevřenost pracovníka, pokud jde o jeho problémy s vykonáváním zadaných

úkolu a o jeho slabiny. Podpůrné cíle naopak potřebují otevřenou diskusi o problémech a slabých stránkách se zaměstnanci.

Tímto postupem se nadřízený dostává do konfliktu rolí. K dosažení selekčních cílů musí zaujmout roli soudce. Role soudce obnáší dostateční sociální odstup a nezávislost. K dosažení cílů podpůrných naopak musí nadřízený ocenit hodnotu pracovníka, dodat odvahu a emocionální účast.

1.3.2 Kritéria hodnocení

Efektivitu řízení lidských zdrojů je možné měřit na základě následujících skutečností:

- **Efektivnost organizace** – oddělení efektivnosti řízení lidských zdrojů a efektivnosti organizace není snadné. Efektivnost organizace může být ovlivněna vnějšími událostmi, které mohou způsobit, že nebude poskytnut potřebný základ pro rozhodnutí o politice a praxi v řízení lidských zdrojů.
- **Specifické cíle** – jsou přijatelnou metodou, v případě že lze použít dobrá měřítka pro dosažení cíle a také pokud je možné vyloučit vliv neočekávaných událostí.
- **Specifická kvantitativní měřítka** - náklady práce, fluktuace zaměstnanců a produktivita mají vysokou hodnověrnost. Může však být obtížné je interpretovat. Mohou být také ovlivněny faktory nesouvisejícími s řízením lidských zdrojů, a proto sami o sobě nejsou dostačující.
- **Úhel pohledu zainteresovaných stran** – toto kritérium používá subjektivní hlediska hlavních zainteresovaných skupin, jako jsou například vedení podniku. Dále pak na efektivnost personálního útvaru a je pravděpodobně nejuspokojivější metodou. (2)

1.3.3 Proces hodnocení

V interní směrnici nebo v jiném interním dokumentu organizace bývá proces hodnocení podrobně popsán. Hodnotící proces se skládá z následujících podstatných prvků:

- **Termín konání hodnocení** – společnost určí termín hodnocení v závislosti na tom, aby byla zachována návaznost dalších procesů (změny ve mzdách a

odměnách, tvorba rozpočtů na rozvoj zaměstnanců atd.). Zároveň by také termín hodnocení neměl zasahovat do doby, kdy jsou zaměstnanci nejvíce vytížení.

- **Časová posloupnost hodnocení** – Některé organizace uplatňují hodnotící rozhovory na všech úrovních současně. S tímto postupem je možné se nejčastěji setkat v organizacích, kde dobře funguje systém interní komunikace, který je podmínkou efektivního sdílení informací. Další organizace upřednostňují postup hodnocení od top managementu směrem k nižším úrovním řízení. Tato forma hodnocení je typičtější u organizací řízených „shora“ a podporuje předávání strategických informací a přejímání vzorového vedení hodnotících pohovorů. Další organizace preferují postup hodnocení od nižších úrovní řízení k top managementu. Tímto stylem bývají hodnoceny organizace řízené „zespoda“. Jsou typické pro tzv. „učící se organizace“, jinak řečeno organizace, ve kterých se změny realizují na základě podnětů zdola.
- **Kdo koho hodnotí** – vztah mezi hodnotitelem a hodnoceným je ve firmách, které mají hierarchické organizační uspořádání dán formální organizační strukturou. V tomto případě je hodnotitelem přímý nadřízený a hodnoceným je jeho přímý podřízený. Ve společnostech, které mají maticově řízenou organizační strukturu, se hodnotitelem může stát každý, kdo má pravomoc přidělovat práci jinému zaměstnanci, kterou poté kontroluje a hodnotí. Rozhodovací a schvalovací pravomoc však stále zůstává je v rukou formálního přímého nadřízeného. V případě, že má hodnotitel za úkol hodnotit více než 15 zaměstnanců, je vhodné uvažovat o adekvátnosti organizační struktury. V některých organizacích se využívá k hodnocení tzv. systém 360° zpětné vazby. Tento systém zavádí situaci, kdy se hodnotiteli stávají nadřízení, kolegové, podřízení a zákazníci.
- **Způsob záznamu hodnocení** – seznam a umístění formulářů pro hodnocení, způsob vyplnění formulářů a jejich oběh (určují komu a kdy je předat).
- **Vztah mezi systémem hodnocení a ostatními personálními systémy** – návaznost na odměňování zaměstnanců, jejich rozvoj a kariérní růst.
- **Metodické pokyny** – dopodrobna popsaná kritéria a úrovně kompetencí, způsob jakým jsou vedeny hodnotící pohovory, způsob řešení vzniklých konfliktů aj.

- **Další povinnosti pro hodnocené a hodnotitele** – Některé organizace vlastní interní dokumentaci, která se řídí požadavky různých norem např. ISO norem. Při tvorbě interní dokumentace by měl být také zohledněn procesní přístup, který zdůrazňuje záznam informací z pohledu řízení daného procesu. V této oblasti je také doporučena kooperace personalistů s manažery (například v procesu připomínkování interní dokumentace). Spoluprací manažerů s personalisty se předejde nesprávnému výkladu nebo zbytečnému rozporu mezi business plány a plány v oblasti řízení lidských zdrojů. (17)

Dle Koubka (2007) proces hodnocení obsahuje devět časových fází rozdělených do tří časových období:

- a) Přípravné období se dělí na čtyři fáze:
 1. Identifikace předmětu hodnocení, stanovení zásad, pravidel a postupu hodnocení, konstrukce formulářů užívaných při hodnocení.
 2. Analýza pracovních výkonů a návrhy na jejich zlepšení. Vytvoření představy o kategoriích pracovníků a pracovních místech, které mají být hodnoceny a také o požadavcích na pracovníka.
 3. Formulace výkonových kritérií a jejich hodnocení. Jedná se o výběr kritérií a formulaci norem pracovního výkonu. Dále tento krok zahrnuje volbu metod hodnocení a stupnic rozlišujících úrovně pracovního výkonu.
 4. Informování pracovníků o připravovaném hodnocení a jeho účelu, kritériích hodnocení a výkonových normách.
- b) Období získávání informací a podkladů, které se skládá ze dvou fází:
 5. Důležitou a rozhodující fází procesu hodnocení je zjišťování informací. Informace může shromáždit například pozorováním pracovníků při pracovním výkonu nebo zkoumáním výsledků jejich práce.
 6. Pořízení dokumentace – písemný záznam hodnocení je nástrojem zpětné vazby mezi hodnoceným a hodnotitelem a není problém se k pořízeným záznamům kdykoliv vrátit.
- c) Ze tří částí se skládá období vyhodnocování informací o pracovním výkonu
 7. Vyhodnocování pracovních výsledků, do kterého můžeme zahrnout nejen pracovní výsledky ale i pracovní chování, schopnosti a další vlastnosti

pracovníků. Toto vyhodnocování musí mít standardizovaný postup. Provádí se například jako porovnání skutečných výsledků práce s výkonovými normami nebo s očekávanými výsledky práce. Výstupy z této fáze hodnocení musí mít písemnou podobu.

8. Rozhovor s hodnoceným pracovníkem – rozhovor by měl obsahovat zejména informace o výsledcích hodnocení. Dále pak informace o rozhodnutí, která z hodnocení vyplývají a o možných řešeních problémů souvisejících s pracovním výkonem. Jedná se o jednu z klíčových fází pro zlepšení pracovního výkonu zaměstnanců, která je stěžejní pro jeho motivaci.
9. Následné pozorování pracovního výkonu zaměstnance, poskytování pomoci za účelem zlepšení pracovního výkonu a zkoumání efektivnosti hodnocení.

1.3.4 Metody hodnocení pracovníků

Metod, které hodnotí zaměstnance, existuje mnoho. Je nutné zvolit hlavní metodu hodnocení zaměstnanců a k ní poté zvolit více doplňkových metod. Pouze jedna metoda k hodnocení zaměstnanců nestačí.

1. Hodnocení na základě cílů

Slouží především k hodnocení výsledků práce zaměstnanců. Hodí se na místa, kde lze zaměstnancům cíle předem jasně definovat a jejich dosažení lze objektivně posoudit či změřit. Jedná se zejména o pracoviště s určenými pololetními či čtvrtletními výkonovými ukazateli. Současně však také vycházející z priorit ročního plánu útvaru případně podniku.

Hodnocení na základě stanovených cílů je většinou základní hodnotící metodou. Metoda se používá především u vedoucích a specializovaných pracovních míst, míst v prodeji, nákupu, finančním a personálním řízení aj. Pokud jde o hodnocení vedoucích zaměstnanců, osobní cíle se určitým způsobem strukturují. Strukturování může být provedeno v souladu s metodou balanced scorecard.

Výhodou hodnocení na základě stanovených cílů je umožnění zaměstnancům zapojit se do stanovení cílů a tím zvyšovat jejich motivaci. Zaměstnancům je umožněno

navrhnout své výkonové cíle a to na základě cílů svého útvaru. Konečná podoba cílů je poté ve většině případů stanovena v ročních hodnotících rozhovorech s nadřízenými.

2. Hodnocení na základě norem a standardů

Porovnávání závazných dlouhodoběji platných výkonových norem a standardů kvality se skutečným výkonem pracovníka. Běžně slouží pro hodnocení výrobních dělníků, u kterých se normy stanovují nejčastěji pomocí časových studií, vzorku práce nebo výkonu vybraných pracovníků. Tuto metodu hodnocení lze uplatnit také pro další kategorie pracovníků. Normy a standardy výkonu můžeme chápat také jako konstantní cíle udávající požadovanou úroveň a kvalitu pracovních výsledků. Výkonové normy mají tu výhodu, že tvoří objektivní měřítko pro posuzování výkonu na určitých pracovních místech. Nutnou podmínkou pro použití výkonových norem je nejen jejich jasnost a srozumitelnost, ale také spoluúčast pracovníků na jejich vytváření. Spoluúčast na vytváření má pozitivní efekt na pocitu pracovníků o spravedlnosti a přiměřenosti těchto norem.

3. Hodnocení pomocí posuzovacích stupnic

Hodnocení pomocí grafických, číselných nebo slovních stupnic slouží nejen k hodnocení pracovního, sociálního, případně řídicího chování ale také k posouzení schopností zaměstnanců. Příprava uvedeného typu hodnocení je náročnější, zvládne ale objektivněji posoudit chování zaměstnanců, které lze většinou hodnotit pouze ústně.

Jako nejvhodnější typ posuzovacích stupnic se jeví čtyřbodové škály. Zde se ovšem nabízí sklony k hodnocení všech zaměstnanců jako průměrných. K jednotlivým úrovním bodovací stupnice je vhodné doplnit ještě slovní popis, což by mělo vést ke snížení subjektivního hodnocení. V případě, že mají nadřízení sklony k hodnocení všech zaměstnanců stejně, lze použít metody tzv. nuceného rozdělení. Nucené hodnocení požaduje po vedoucích pracovnících, aby v případě hodnocení odpovídající určitým bodům posuzovací stupnice dostalo jen předem stanovené procento pracovníků.

4. Kontrolní seznamy (Check listy)

Kontrolní seznamy jsou soupisem činností, které by zaměstnanec měl vykonávat. Tyto seznamy mohou obsahovat řádově až desítky činností. Kontrolní seznamy jsou nejen

určitým návodem ke správnému výkonu pracovních úkolů, ale také nástrojem průběžného hodnocení či kontroly. V případě zaučování nových zaměstnanců mohou kontrolní seznamy posloužit k posouzení, zda jsou již tito zaměstnanci plně připraveni, aby zvládli své pracovní pozice.

5. Assessment centre

Kvůli časové, personální a finanční náročnosti se metoda assessment centre využívá pouze u manažerů a specialistů. Posuzovaný pracovník či tým řeší modelové úkoly, a nebo případové studie. Dále se účastní manažerských her a podobných činností. Součástí assessment centra mohou být i testy znalostí a dovedností.

6. Personální a manažerský audit

Jedná se o vnější posouzení firmy specializovanými poradci. Hodnotí se schopnosti, zkušenosti, pracovní postoje, motivace nebo potenciál klíčových podnikových zaměstnanců, především pak manažerů.

7. Hodnocení na základě kritických případů

Sleduje a eviduje ve formě písemných záznamů významné pozitivní i negativní případy, které se při výkonu práce určitého zaměstnance vyskytly. Výhodou je konkrétní povaha hodnocení, nevýhodou může být nejasnost v chápání kritického případu. (20)

1.3.5 Kdo hodnotí zaměstnance

Tím kdo hodnotí, by měla být nejvíce kompetentní osoba. Ve většině případů se jedná o přímého nadřízeného. Přímý nadřízený zná své podřízené nejlépe. Zná dobře jejich práci a způsob, jakým vykonávají své povinnosti. Má povědomí o úkolech daného pracovního místa a podmínky, ve kterých zaměstnanec pracuje, zároveň má povědomí také o zázemí pracovníka a jeho případných vlivech na jeho práci. (11)

Hodnocení mohou ale provádět také jiného osoby než přímý nadřízený. Koubek (2015) uvádí seznam osob, které mohou hodnocení pracovníků provádět také:

- **Nadřízený přímého nadřízeného (o stupeň vyšší nadřízený)** – může osobně vykonávat hodnocení nebo pouze dozorovat a kontrolovat hodnocení, které

provádí přímý nadřízené daného pracovníka. Nevýhodou je příliš velký odstup hodnocení, jelikož pracovníky příliš dobře nezná.

- **Personální manažer** – provádí hodnocení většinou pouze pokud neexistuje nejbližší nadřízený.
- **Spolupracovníci** – je vhodné použít na místech, kde se klade důraz na týmovou práci zaměstnanců. Hodnocení bývá spolehlivé, protože spolupracovníci dobře znají povahu práce, pracovníka i jeho výkon. Negativem může být ovšem vzájemná žárlivost či soupeření mezi spolupracovníky.
- **Podřízení** – užívá se pouze v případech, kdy podřízení důvěrně znají povahu práce svého nadřízeného. Spíše než na pracovní výkony je toto hodnocení zaměřeno na pracovní chování nadřízeného. Poskytuje mu představu o tom, jak ho vidí jeho podřízení a co by měl na svém chování vůči zaměstnancům zlepšit. Nevýhodou je obava zaměstnanců vyjádřit svůj názor či v opačném případě snaha se zalíbit svému nadřízenému.
- **Sebehodnocení** – ne všichni zaměstnanci jsou schopni zhodnotit sami sebe. Při sebehodnocení dochází u pracovníků k sebeuvědomění, které může vést ke zvýšení jeho výkonu. Využívá se na místech, kde má jednotlivec detailnější znalosti své práce než jeho manažer. Výsledkem sebehodnocení je forma zprávy či vyplnění hodnotícího formuláře. Při sebehodnocení může docházet k nadhodnocení či podhodnocení, z důvodu že lidé nejsou schopni objektivně hodnotit sami sebe.
- **Nezávislý externí hodnotitel** – lze použít pro hodnocení pouze některých faktorů pracovního chování. Nezávislým hodnotitelem může být například psycholog.
- **Zákazníci** – používá se pouze v případech, kdy zaměstnanec přichází do přímého kontaktu se zákazníky.
- **360° hodnocení** – nejde o hodnocení konkrétní osobou, ale o shromáždění informací od přímého nadřízeného, personálního manažera, spolupracovníků, podřízených a sebehodnocení. Metoda hodnocení 360° udává komplexní pohled na výkon hodnoceného a o různých aspektech jeho pracovního výkonu. Tato metoda bývá ovšem velmi časově náročná.

- **540° hodnocení** – metoda čerpá získané informace z hodnocení 360°, které jsou doplněny o informace získané mimo firmu. Tím se rozumí hodnocení
- zákazníků či klientů. Metoda je také velice důkladná a může poskytnout cenné pohledy na výkon jedince.

1.3.6 Chyby při hodnocení zaměstnanců

Význam správně prováděného hodnocení není pouze v potřebě zpětné vazby. Jeho význam je dán i tím, že nesprávně prováděné hodnocení a to zejména hodnocení vnímané jako neobjektivní, nespravedlivé, nebo dokonce účelové, patří k hlavním příčinám demotivace pracovníků. V některých případech je dokonce ještě závažnějším problémem, než je nespokojenost s výší platu. Zaměstnanci totiž mají velmi citlivé reakce na pocit nespravedlivého hodnocení, finančního i slovního, skutečného i domnělého. Neobjektivita hodnocení může být způsobena jeho nedostatečnou přípravou ze strany organizace či vedoucího. (20)

Chyby, které mohou nastat v procesu hodnocení, lze rozdělit na chyby zaviněné:

- Nesprávnou interpretací informací.
- Aktuálním stavem hodnotitele.
- Osobností a úrovní sociální percepce.

Chyby způsobené nesprávnou interpretací informací

Interpretace informací, jež člověk získává je ovlivněna několika faktory. Těmi mohou být například situace, kdy člověk nedostatečně naslouchá a neověřuje si správnost porozumění informací, není soustředěný na příjem informací, názory protistrany ho nezajímají (sděluje je nedůvěryhodná osoba nebo osoba bez autority), získané informace nepovažuje za důležité (podle zkušeností z minulosti), význam informací neúmyslně zkresluje (vnímá jen emoční rovinu místo faktické).

Chyby způsobené aktuálním stavem hodnotitele

Dobře naladěný hodnotitel má tendence hodnotit ostatní kolem sebe příznivěji a mírněji. V opačném případě, kdy má hodnotitel náladu špatnou hodnotí negativněji.

Chyby způsobené osobností a úrovní sociálního vnímání

V situaci, kdy je člověk hodnotitelem, by měl mít na paměti, že jeho hodnocení může být ovlivněno několika skutečnostmi. Těmi jsou zejména jeho zkušenosti, hodnoty, schopnost zpracovat informace a tak dále.

Důležitým krokem, který vede k odstranění chyb je uvědomění si samotné existence chyb. Dalšími kroky jsou sebepoznání (jaké chyby má sám hodnotitel) a znalost odstranění chyb. Jestliže člověk ví o existenci chyb a uvědomuje si, že tyto chyby dělá, může jejich výskyt vědomě kontrolovat. V přípravě na hodnotící pohovor se může zaměřit na eliminaci chyb a v průběhu hodnotícího rozhovoru kontrolovat, jestli některý z jeho hodnotících výrazů není ovlivněn chybou v sociální percepci jeho osobnosti. (17)

Osobní vztah – významně ovlivňuje hodnocení, ať už se jedná o sympatie nebo antipatie. Sympatičtější zaměstnanci jsou hodnoceni pozitivněji, zatímco nesympatičtí zaměstnanci jsou hodnoceni kritičtěji.

příliš mírné nebo naopak přísné hodnocení – tento typ chyby má souvislost se zaměřením hodnotitele na „lidi“ nebo na „cíle“. U hodnocení zaměřeného na lidi se budují dobré vztahy, pečuje se o vztahy, neubližuje se lidem, zohledňují se důsledky hodnocení pro hodnoceného zaměstnance. Při hodnocení na cíle se stanoví předhodnocené ambiciózní cíle, které zaměstnance motivují k lepším výkonům a zohledňují důsledky plnění cílů pro firmy.

Neoprávněná generalizace – Jde o tendenci, která zobecňuje ojedinělé projevy osob.

Haló efekt – hodnotitel se při hodnocení nechává ovlivnit převažující vlastností hodnoceného zaměstnance. Hodnotitelé mají tendenci hodnotit osoby s nápadně dobrými vlastnostmi zpravidla jako dobré. A naopak jedna nápadně špatná vlastnost nás nutí věřit tomu, že všechny aspekty výkonu osoby jsou špatné.

Chyba kontrastu – spočívá v tendenci hodnotitele srovnávat své výkony a kompetence s výkony a kompetencemi zaměstnance. Měl by ale hodnotit výkony a kompetence vycházející z požadavků na danou pracovní pozici.

Logická chyba – jde o tendenci, při níž se spojují zdánlivě související fakta. Jde o chybu, která je spojena s laickým pohledem na fungování osobnosti.

Tendence k průměrnosti - tato tendence je typická tím, že všichni zaměstnanci jsou hodnoceni stejně bez jakýchkoliv rozdílů mezi nimi. Je to způsobeno obavou

hodnotitele z reakcí hodnoceného ale i z reakce nadřízeného. Tato tendence se nejvíce vyskytuje při hodnocení pomocí číselných škál, kdy jak hodnotitel tak i hodnocený tíhnou k tomu zvolit vždy střední hodnotu.

Fráze – fráze, které nic neříkají, používají hodnotitelé, kteří nepochopili podstatu hodnocení nebo jeho částí. Používají je také hodnotitelé, kteří neakceptovali hodnocení jako nástroj řízení.

Efekt nedávnosti – hodnotitel je při procesu hodnocení ovlivněn nejnovějším chováním zaměstnance.

Předsudky – jde o předsudky o určitých skupinách osob (důchodci, studenti, atd.) nebo etnikách, které mohou významným způsobem ovlivňovat hodnocení.

Projektce – Chyby a vlastnosti, které má sám hodnotitel vidí na ostatních zaměstnancích. Hodnotitel si tyto své chyby nemusím uvědomovat.

Konformita – snaha o vyhovění druhým lidem. Hodnotitel hodnocení provádí takovým způsobem, jakým si oni přejí, aby byli hodnoceni. Další možností je hodnocení podle přání nadřízených či v souladu s politickými zájmy.

Atribuční chyby – chyby související se špatným chápáním příčin jedincova chování.
(17)

1.4 Odměňování zaměstnanců

Odměňování pracovníků lze považovat za nejdůležitější ale zároveň i nejsložitější nástroj jejich řízení. Za úkol odměňování se považuje získat a udržet kvalitní zaměstnance, přispívat k růstu jejich výkonu či produktivity, současně ale zajistit i nákladovou konkurenceschopnost podniku. Mimo jiné je úkolem odměňování také zabezpečovat, aby podniková produktivita práce rostla rychleji než mzdy. Mezi další požadavky se řadí zpravidla i vnitřní spravedlnosti. Tím se rozumí diferenciací mezd odpovídající náročnosti a odpovědnosti pracovních míst i osobních výsledků jednotlivých pracovníků. (20)

Jako úhrada nebo odměna označujeme peněžní částku, kterou zaměstnanec obdrží v rámci smluvně upraveného pracovního poměru. Výměnou za to, dal zaměstnanec zaměstnavateli k dispozici svou pracovní sílu. Pro zaměstnance představuje peněžní platba většinou významný zdroj zajištění jeho živobytí. Pro zaměstnance je tedy důležité, aby tyto peněžní příjmy byly jisté, pravidelné a očekávatelné. Důležitá je také

jejich výše, zajišťující existenční jistotu. Zaměstnanci kromě výše zmíněných očekávají i nemateriální uspokojení potřeb jako zajištění statusu. Ze strany společností se jedná o úhrady, s nimiž jsou spojené i vedlejší mzdové náklady jako například příspěvky na sociální pojištění, příspěvky na dovolenou či zálohy v případě nemoci. V jejich zájmu jsou tedy co nejnižší úhrady. Současně je ale systém odměňování zaměstnanců postaven tak, aby sloužil k ovlivnění jejich výkonového chování a výsledků výkonu. Dalšími oblastmi, které systém odměňování ovlivňuje, jsou rozhodování o nastoupení do podniku a setrvání v něm, fluktuace a absence, kvalifikace a personální rozvoj, inovace a zlepšování a tak dále. Úhrada je tedy pro podniky vhodným způsobem navázána na výkon každého zaměstnance nebo na jinou požadovanou cílovou veličinu. (8)

1.4.1 Cíle odměňování

- Odměňovat zaměstnance na základě toho, jak si jich společnost cení a jakým způsobem je podle toho chce platit.
- Odměňovat zaměstnance za hodnotu, kterou svou prací vytváří.
- Odměňováním zajistit to, že jsou si zaměstnanci vědomi toho, co je důležité z hlediska chování a výsledků.
- Tvořit kulturu výkonu
- Motivovat zaměstnance a také získat jejich oddanost organizaci a angažovanost.
- Odměňování by mělo pomoci získávat a udržovat potřebné vysoce kvalitní pracovníky.
- Tvořit procesy celkového odměňování, jak peněžních tak nepeněžních odměn.
- Tvorba pozitivních zaměstnaneckých vztahů a psychologické smlouvu
- Provázat postupy odměňování s cíli podniku a také s hodnotami pracovníků.
- Spravedlivé fungování, aby zaměstnanci cítili, že je s nimi zacházeno správně a spravedlivě ve shodě s tím, jak si jich organizace cení.
- Uplatňování odměn rovným způsobem. Odměňování zaměstnanců by mělo být správné v porovnání s jinými lidmi v organizaci. Relace mezi

jednotlivými pracemi musí být měřeny a kvantifikovány objektivně. Za práci stejné hodnoty musí být zaměstnanci poskytována stejná mzda či plat.

- Důsledné fungování. Bezdůvodně se nesmějí lišit rozhodnutí o odměňování u různých lidí, ani v různém čase.
- Odměňování musí fungovat transparentně a srozumitelně. Lidé by měli vědět, jak proces odměňování funguje a jak na ně působí. (1)

1.4.2 Faktory a kritéria odměňování

Odměňování pracovníků za jimi vykonanou práci není výsledkem subjektivního úsudku nadřízeného, ale je ovlivněn řadou faktorů. Tyto faktory můžeme rozdělit na vnitřní a vnější.

Vnější faktory

- Situace na trhu práce a to zejména nedostatek nebo naopak přebytek vhodných uchazečů o zaměstnání
- Legislativa, nebo-li platné zákony a předpisy a to především 262/2006 Sb., zákoník práce. Dále pak výsledky kolektivního vyjednávání v oblasti odměňování.
- Státní regulace
- Životní náklady
- Formy a systém odměňování zaměstnanců konkurenčních společností. Zdrojem tohoto typu informací jsou mzdová šetření.

Vnitřní faktory

- Cíle a strategie organizace
- Strategie odměňování
- Ekonomické podmínky podniku
- Odbory a jejich působení v podniku
- Normy, typy vykonávané práce
- Úroveň výkonu zaměstnance. Zdrojem informací je hodnocení zaměstnance. (9)

Kritéria hodnocení se zabývají otázkou toho, za co má být zaměstnanec odměňován. Systém hodnocení běžně přihlíží ke dvěma kritériím. V první řadě se jedná o obecná kritéria, jako jsou vzdělání a praxe zaměstnance. Dále pak specifická kritéria, za které považujeme výsledky práce zaměstnance, jeho chování, schopnosti a osobnost zaměstnance. U specifických kritérií se objevuje problém s objektivním a správným měřením. (9)

1.4.3 Systém odměňování

Systém odměňování zaměstnanců tvoří dvě složky, kterými jsou peněžitá odměna obsahující pevnou a pohyblivou složku a zaměstnanecké výhody neboli benefity. V systému odměňování lze definovat ještě třetí složku a tou je nepeněžitá odměna jako je ocenění, úspěch či osobní růst.

Peněžitá odměna bývá také nazývána mzdovou odměnou, jelikož jejím základem je pevná mzda nebo plat. Tato pevná složka je stanovena sazbou nebo tarifem za daný druh pracovního místa nebo určité práce. Tato pevná složka může být rozšířena o další peněžní odměny závislé například na vykonané práci, dovednostech a schopnostech zaměstnance nebo délce jeho fungování ve společnosti. Celkový výdělek je poté součtem základní složky mzdy a všech dalších odměn.

Nepeněžitá odměna není zaměřena na finanční ohodnocení zaměstnance, ale na jejich potřeby. Těmi mohou být dosažení uznání určitého stupně výsledků odpovědnosti nebo osobního růstu.

Zaměstnanecké výhody jsou poskytovány mimo peněžní a nepeněžní odměny. Poskytování těchto výhod není ve většině případů navázáno na pracovní výkon zaměstnance, ale zaměstnancům je poskytováno za to, že je u společnosti zaměstnán. Cílem zaměstnaneckých výhod je především zlepšování pověsti podniku a jeho konkurenceschopnosti na trhu práce, podpora loajality zaměstnanců k podniku, zlepšování zaměstnaneckých vztahů a poskytování daňových výhod zaměstnancům i podniku. Dále pak nepřímé podporování výkonnosti zaměstnanců zkvalitňováním sociálního zázemí, podporou jejich rozvoje či relaxace. Negativem zaměstnaneckých výhod je to, že přímo neovlivňují pracovní výkon zaměstnance a jejich plošné poskytování všem zaměstnancům může zapříčinit jejich nepružnost. Může se stát, že

zaměstnanci mohou pocítit kvůli poskytovaným zaměstnaneckým výhodám nespravedlnost a nadržování což může zapříčinit jejich nespokojenost. (1)

Zaměstnanecké výhody dělíme do čtyř skupin:

- Výhody sociální podoby – poskytování příspěvků na soukromé životní pojištění či penzijní připojištění, mateřské školy nebo jesle, zvýhodněné půjčky nebo důchody poskytované organizací.
- Výhody se vztahem k práci – příspěvek na stravování, vzdělávání nebo školení hrazené zaměstnavatelem, možnosti nákupu výrobků společnosti za zvýhodněné ceny.
- Výhody zkvalitňující využívání volného času – kulturní a sportovní aktivity, dotované rekreace zaměstnanců, organizování zájezdů dotované společností.
- Výhod související s postavením zaměstnance – bezplatné bydlení, využívání podnikových automobilů nebo firemních mobilních telefonů, nárok na pracovní oděv nebo další náklady na reprezentaci. (11)

Zaměstnanecké výhody většinou požadují odbory. Je třeba volit takové zaměstnanecké výhody, o které budou mít zaměstnanci opravdu zájem, aby vedly k jejich motivaci.

Systém odměny je definován:

- **Strategií odměňování** - jde o základní prvek odměňování, kdy podnik specifikuje komu, za co, kdy a jak bude vyplácet odměnu za vykonanou práci. Strategie odměňování musí být formulována podle firemních cílů.
- **Politikou odměňování** – udává mzdovou hladinu, v níž se podnik pohybuje. Jde o určitý návod, který skýtá potřebné kroky například při politice peněžních odměn, která stanovuje úroveň peněžních odměn v organizaci odpovídající průměrným tržním sazbám.
- **Praxe odměňování** - je tvořena třídami a mzdovými sazbami, metodami hodnocení práce a programy odměňování. Praxe odměňování směřuje k realizaci strategie a politiky odměňování.
- **Procesy odměňování** - zde se uskutečňuje politika odměňování a praktické provádění odměňování. Zde patří také řízení procesu kontroly a úpravy mezd manažery společnosti.

- **Postupy odměňování** - používají se na udržení a zabezpečení dobrého systému odměňování takovým způsobem, který zajistí jeho účinné fungování a efektivitu vložených finančních prostředků. (1)

Plat, mzda a odměny z dohody

Mzda – jedná se o peněžité plnění od zaměstnavatele svým zaměstnancům za odvedenou práci. Mzda za vykonanou práci náleží zaměstnanci dle podmínek stanovených v pracovní smlouvě, vnitřním mzdovém předpise případně v kolektivní smlouvě.

Plat – plat náleží zaměstnancům, jejichž zaměstnavatelem je státní fond, příspěvková organizace, územní samosprávný celek, škola nebo veřejné neziskové ústavní zdravotnické zařízení. Výši platu určuje platový výměr uvedený v zákoníku práce a nařízení vlády.

Odměna z dohody – je poskytována za vykonanou práci podle dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti (19)

1.4.4 Formy odměňování

Každý druh zaměstnání vyžaduje jinou formu odměny za vykonanou práci. Jinou formu bude mít odměna za vykonanou práci příslušející dělníkovi, který může být placen podle odpracovaných hodin a jinou formu bude mít odměna obchodního zástupce hodnoceného podle prodaného množství.

Formy odměňování můžeme členit do následující struktury:

Základní mzdové formy – samostatné formy

- Časová mzda

Používá se v případech, kdy odměňování výkonu zaměstnanců není možné definovat jinak než podle času výkonu práce. U dělníků se zpravidla jedná o hodinovou mzdu, případně mzdu měsíční.

Časová mzda má ovšem malou motivační schopnost, doplňuje se proto o prémie, které by zaměstnance měly motivovat pro lepší pracovní výkon. Tento systém odměňování

vytváří ale strukturu spravedlivého a srovnatelného odměňování zaměstnanců odvíjející se od jejich pracovních úkolů a výkonu. (10)

- Úkolová mzda

Úkolová mzda je používána především u dělnických profesí, u nichž je možné kvantifikovat jimi vykonanou práci. Pracovník je odměněn za množství jednotek práce, které vykoná. Součtem násobku celkové odvedené práce a sazby za jednotku odvedené práce tedy získáme celkovou úkolovou mzdu s rovnoměrným průběhem. U mzdy s diferencovaným průběhem závislosti mzdy na výkonu použijeme pro výpočet výkonovou normu. Jakmile zaměstnanec vykoná vyšší množství jednotek, než stanovuje norma je odměna za jednotku vykonané práce vyšší. Pokud zaměstnanec výkonovou formu nesplní, je penalizován. Mzda s diferencovaným průběhem se používá i pro skupiny pracovníků a bývá též nazývána skupinovou (kolektivní) úkolovou mzdou.

Pozitivem systému úkolové mzdy je jeho motivace k vyšším výkonům a tím i získání vyššího výdělku pro zaměstnance. Negativem je možný zvyšující se objem produkce na úkor klesající úrovně kvality. (10)

Doplňkové mzdové formy – nesamostatné formy

Doplňkové formy mzdy bývají ve většině případů vázány na individuální, skupinový nebo celofiremní výkon. Tato forma mzdy je jednorázová nebo periodicky se opakující. Rozlišujeme několik dodatkových mzdových forem:

- Osobní ohodnocení

Poskytuje se s cílem motivovat zaměstnance k vyššímu pracovnímu výkonu. Osobní ohodnocení může odlišovat tuto pohyblivou část mzdy podle minulých specifických zásluh a přínosů. Ve většině případů je stanoveno jako procento ze základní mzdy a určuje jej přímý nadřízený zaměstnanec.

- Prémie

Jedná se o neběžnější formu doplňkové mzdy, která je poskytována k časové nebo úkolové mzdě. Prémie mohou mít dvě formy:

- **Periodicky opakující se prémie za uplynulé období** – poskytují se předem, vázány k určitému datu a jsou závislé na určitém výkonu zaměstnance. Zaměstnanec zná předem jejich sazbu. Prémie mohou být poskytovány jako individuální nebo skupinové. Pokud jsou vypláceny jako skupinové, je důležité jasně určit rozdělení prémie mezi jednotlivé členy skupiny.

- **Jednorázová prémie** – zaměstnanci obdrží jednorázovou prémii za mimořádné plnění svých pracovních povinností. Mimořádným plněním pracovních povinností může být vynikající plnění zadaných úkolů, nečekaná iniciativa nebo pracovních chování. Může mít peněžní nebo nepeněžní formu.

- Provize

Stanovuje se procentem z peněžního ukazatele jako je například obrat, tržby, zisk nebo pevná sazba za jednotku prodeje. Tato forma doplňkové mzdy je pro zaměstnance vysoce motivační. V případě provizí není smysluplné kontrolovat zaměstnancům využití pracovní doby a stanovovat pracovní postupy.(5)

- Bonusy

Poskytuje se zaměstnancům k pevné mzdě v případě, kdy dosáhnou specifických a mimořádných cílů, stupně celkového výkonu organizační jednotky či dokončení projektu podle projektového plánu. Jeho využití je u pracovních pozic, jejichž pracovní úkoly se těžce specifikují. Bonusy jsou substituty pro osobní ohodnocení, prémie nebo účast na výsledku. Lze jej aplikovat na pracovištích s novými technologiemi a novými formami práce. Administrativní pracovníci mohou získat bonusy za plnění stanovených úkolů nebo za hospodářské výsledky.

- Účast na výsledcích (podíl na hospodářských výsledcích)

Nejběžnějším druhem je podíl na zisku, kdy se pracovníkům rozděluje procento ze zisku. Firma účastí na výsledcích sleduje zvýšení produktivity pracovníků, snížení nákladů, získávání a stabilizaci zaměstnanců. Vyplácené procento ze zisku lze stanovit všem zaměstnancům stejně nebo v závislosti na délce zaměstnání ve společnosti. (5)

2 Analýza současného stavu

V následující části diplomové práce uvedu stručnou charakteristiku firmy, dále se budu věnovat analýze současného stavu motivace, hodnocení a odměňování ve společnosti. Hlavní částí analýzy současného stavu je provedení strukturovaných rozhovorů se zaměstnanci společnosti a také s majitelem a jejich vyhodnocení. Na základě získaných výsledků dojde k návrhu změn v motivačním procesu a také v systému hodnocení zaměstnanců.

2.1 Základní údaje o společnosti

Firma MACEK a SYN s.r.o. byla založena v roce 1995 Jaroslavem Mackem v obci Ratíškovice na Hodonínsku, který firmu předal svému synovi, jež v současnosti společnost řídí. Firma zpočátku působila v oblasti instalatérských a topenářských služeb. Postupem času se firma přeorientovala na výrobu a montáž polypropylenových bazénů. Firma zpočátku nabízela své produkty pouze na českém trhu, později se její nabídka rozšířila i na trh zahraniční. Konkrétně na Rakousko, Německo a Švýcarsko.

Firma se zaměřuje na kvalitní bazény s pevnou polypropylenovou konstrukcí o síle stěny 8 nebo 10 mm osazené skimmerem či přelivovým roštem. Bazény jsou vyráběny v modré, bílé či šedé barvě jsou vybaveny funkční bazénovou technologií s komfortním ovládáním. Firma dále zastupuje výrobce bazénového zastřešení Alukov dodávající zastřešení po celé Evropě i mimo ni. Zastřešení je vyrobeno z vysoce kvalitních polykarbonátových desek. Dále firma nabízí lamelové zakrytí a bezpečnostní plachty s nosností 85 kg.

Firma dodává nejen polypropylenové bazény a bazénové příslušenství, ale také zajišťuje náhradní díly ke stávajícímu zařízení, servisní opravy, montáže bazénového příslušenství aj.

Společnost dále provozuje eshop na adrese www.eshop.macekasyn.cz, kde je možné bazénové příslušenství a náhradní díly zakoupit. Dodávka je možná buď osobním odběrem v obci Ratíškovice nebo zasláním přepravní službou.



osvědčený dodavatel bazénů, zastřešení a příslušenství

Obrázek 3 - Logo společnosti Macek a syn s.r.o.

2.1.1 Předmět činnosti

Společnost má v obchodním rejstříku uvedeny následující činnosti:

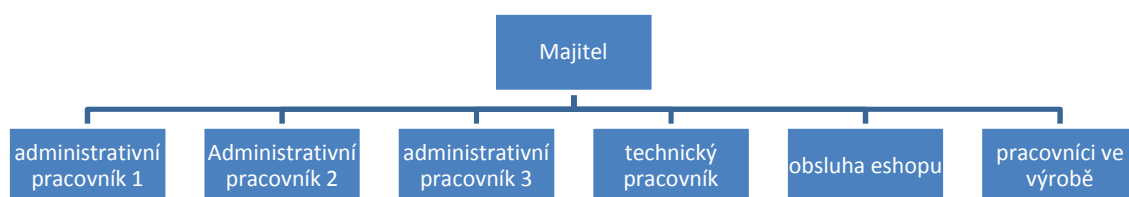
- výroba nádrží, septiků, sudů, bazénů a kádí z plastů
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- prodej chemických látek a chemických přípravků klasifikovaných jako hořlavé, zdraví škodlivé, žíravé, dráždivé, senzibilující
- vodoinstalatérství

2.1.2 Organizační struktura společnosti

Ve firmě v současnosti pracuje 9 zaměstnanců. Společnost má liniovou organizační strukturu. V čele je majitel společnosti Radomír Macek. Majitel společnosti a tři administrativní pracovníci zpracovávají požadavky zákazníků. Administrativní tým se skládá z jednoho německy plynně hovořícího zaměstnance, který zákazníky kontaktuje na základě jejich poptávky. Probere se zákazníkem jeho představu, jakou by měl jím požadovaný bazén splňovat. Poté zašle zákazníkovi vzorovou nabídku a v případě jeho zájmu předá podklady ke zpracování konkrétní nabídky dalšímu administrativnímu pracovníkovi.

Dále firma zaměstnává jednoho technického pracovníka, který zpracovává technické výkresy a navrhuje elektropříslušenství. Ve výrobní části podniku je zaměstnáno pět dělníků, kterým je nadřízený přímo majitel firmy.

Společnost dále zaměstnává dva pracovníky obsluhující eshop. Vyřizují objednávky od jejich registrace v informačním systému, přes vystavení faktury až po zabalení balíku a odeslání zboží přepravní službou. Dále je součástí týmu eshopu pomocnice s expedicí zásilek, která se stará také o úklid firmy.



Obrázek 4 - Organizační struktura společnosti Macek a syn s.r.o. (Zdroj: Vlastní zpracování)

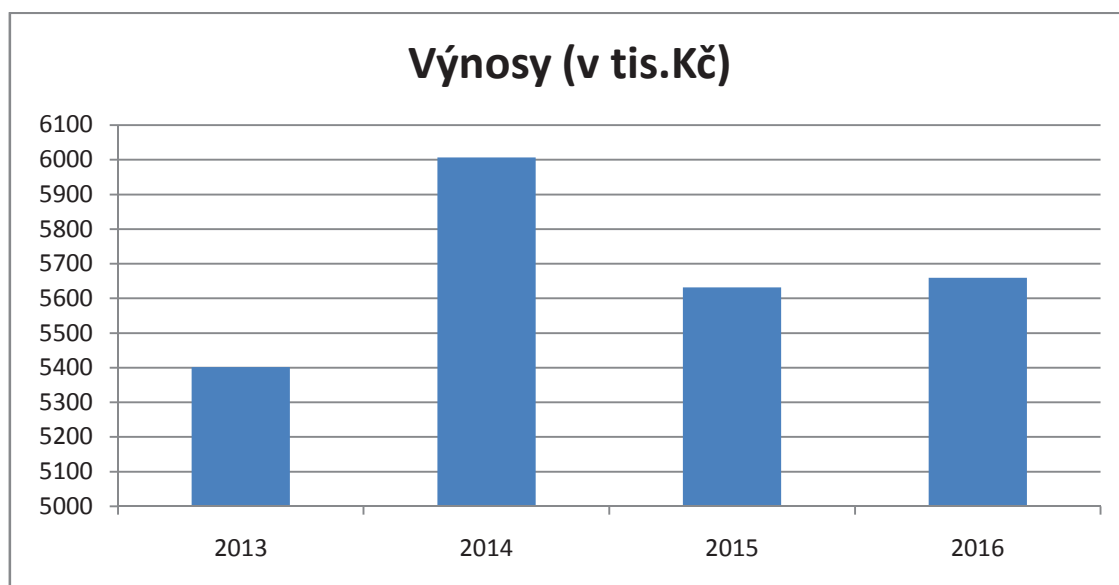
2.2 Stručná finanční analýza

V následující části je provedena stručná finanční analýza podniku. Sledovány jsou poslední 4 roky fungování firmy. Jedná se tedy o roky 2013, 2014, 2015 a 2016, za které byly získány účetní výkazy.

Tabulka 1 - Přehled finančních výsledků za rok 2013 - 2016 (Zdroj: Vlastní zpracování)

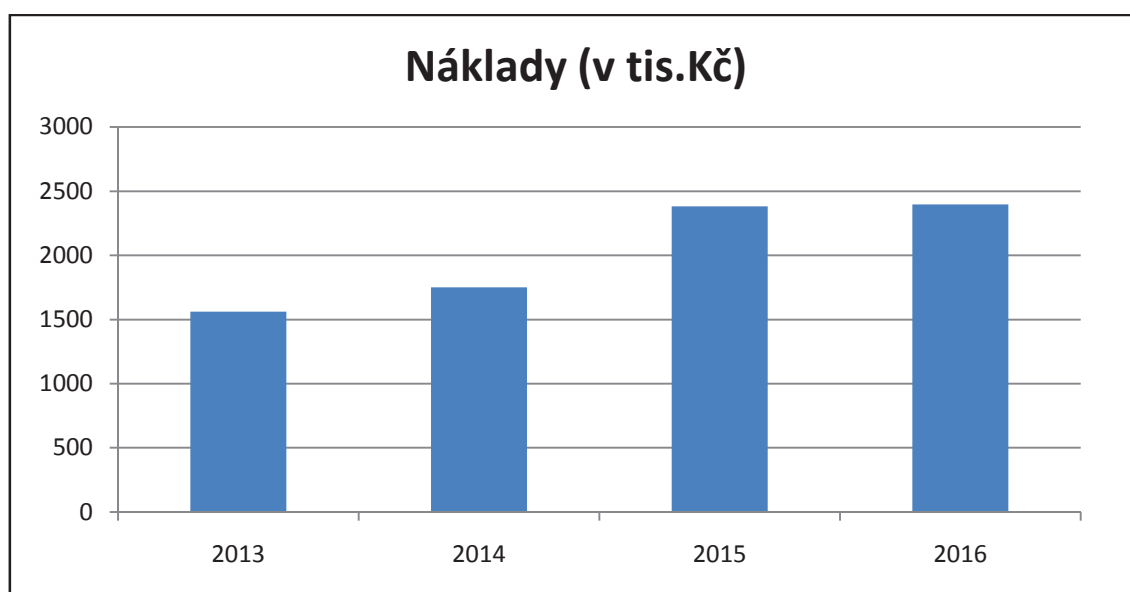
ROK	2013	2014	2015	2016
Výnosy (v tis.Kč)	5402	6007	5632	5659
Náklady (v tis.Kč)	1562	1750	2381	2396
Výsledek hospodaření po zdanění (v tis.Kč)	3840	4257	3251	3263

Výnosy společnosti jsou rostoucí v letech 2013 a 2014. V letech 2015 došlo k jejich poklesu mírnému poklesu. Nesnížili se ale pod úroveň výnosů z roku 2013 což je patrné z následujícího grafu výnosů.



Graf 1 - Vývoj výnosů společnosti v letech 2013 - 2016 (Zdroj: Vlastní zpracování)

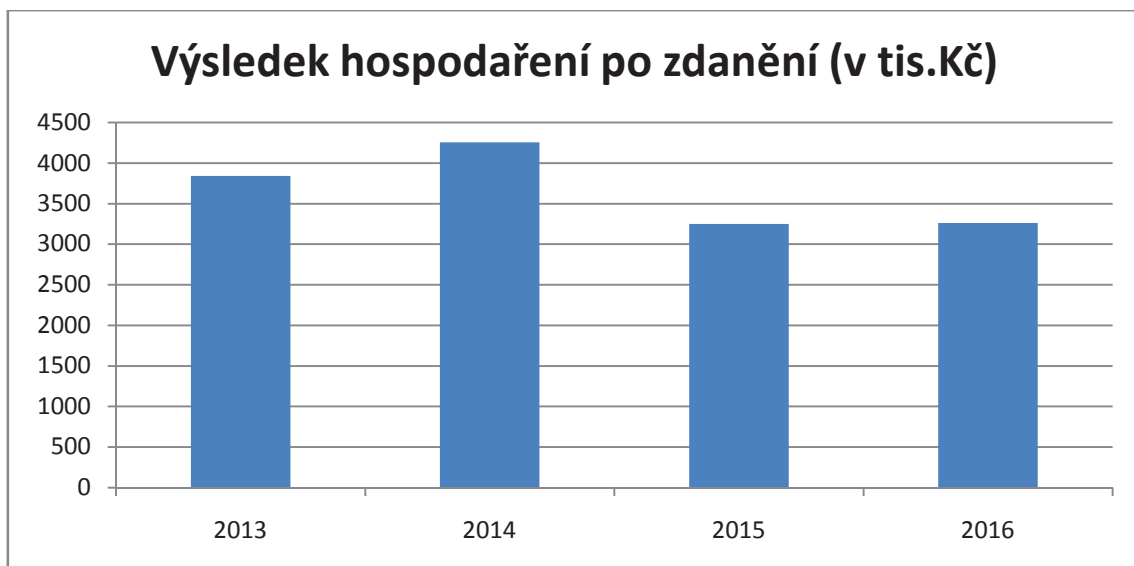
Z tabulky je patrné, že náklady společnosti mají vzestupnou tendenci. Tento jev může být způsoben různými činiteli. Velice pravděpodobný je ale vliv zvyšujících se cen vstupů a také probíhající výstavba nové výrobní haly společnosti. Tato skutečnost má na náklady společnosti jistě nemalý vliv, jelikož firma hradí výstavbu pouze z vlastní a nikoliv z cizích finančních zdrojů. Vzestupná tendence lze odečíst z grafu nákladů společnosti v letech 2013-2016.



Graf 2 - Vývoj nákladů společnosti v letech 2013 - 2016 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Hospodářský výsledek společnosti před zdaněním má vypovídací schopnost o její činnosti. Jedná se o rozdíl mezi výnosy a náklady společnosti. Udává tedy, zda je společnost ve ztrátě nebo zda je výsledkem její činnosti kladný zůstatek neboli zisk.

Z tabulky i následujícího grafu je evidentní, že v letech 2013 až 2016 má společnost vždy kladný hospodářský výsledek po zdanění. Nejlépe na tom co se týče výsledku hospodaření společnost byla v roce 2014, kdy má nejvyšší výnosy za sledované období a tedy i výsledek hospodaření je ze čtyř sledovaných let nejvyšší. Nejnižšího výsledku hospodaření naopak dosáhla v roce 2015, kdy došlo ke snížení výnosů oproti roku 2014 zatímco náklady měly stále stoupající trend, což mělo dopad na pokles výsledku hospodaření.



Graf 3 - Vývoj výsledku hospodaření v letech 2013 - 2016 (Zdroj: Vlastní zpracování)

2.3 Současný systém motivace, hodnocení a odměňování zaměstnanců

2.3.1 Motivace

Firma Macek a syn s.r.o. nemá v současné době pro své zaměstnance zaveden žádný motivační program. Pro zaměstnance může být v současné době motivační pouze výše mzdy. Dále firma poskytuje svým zaměstnancům benefity, které mohou mít také motivační povahu.

2.3.2 Hodnocení

Hodnocení ve společnosti Macek a syn s.r.o. probíhá pouze neformální cestou. Pokud není majitel firmy s výkony svých zaměstnanců spokojen, sdělí své hodnocení pouze slovní cestou přímo nebo zaměstnanci nepřidá prémiovou složku mzdy.

2.3.3 Odměňování

Současný systém odměňování zaměstnanců ve společnosti Macek a syn s.r.o. se řídí podle zákoníku práce, zákona č. 262/2006 Sb. Za vykonanou práci náleží zaměstnanci mzda, která je vypočtena různými způsoby podle pracovní pozice.

Mzda je primárně tvořena:

- pevnou hodinovou sazbou
- odměnami

Zaměstnanci eshopu a administrativní pracovníci mají pevně stanovenou pracovní dobu na 50 hodin týdně z důvodu otevírací doby prodejny. Hodinovou sazbu stanovuje majitel firmy Radomír Macek. Zaměstnanci ve výrobní části firmy jsou placeni podle vykonaných úkolů. Zaměstnancům na pozicích technického pracovníka a pracovníka komunikujícího se zahraničními zákazníky náleží pevná měsíční mzda a nejsou placeni podle odpracovaných hodin.

2.3.4 Benefits

Zaměstnanci mají omezenou možnost benefitů. Jedním ze dvou poskytovaných benefitů je možnost nákupu firmou nabízeného zboží za snížené ceny. Zaměstnanci tohoto benefitu příliš nevyužívají.

Dalším poskytovaným benefitem firmou Macek a syn pro zaměstnance ve výrobní části podniku je pracovní oděv a obuv v závislosti na ročním období.

2.3.5 Vzdělávání

Ve firmě probíhá vzdělávání zaměstnanců formou školení, které provádí majitel firmy. Majitel firmy jezdí na potřebná školení montáže bazénového zastřešení a bazénového příslušenství k dodavatelským firmám. Získané znalosti poté předá odpovědným pracovníkům. Pracovníci, kteří pracují s plasty – vyrábí bazénové skelety, navíc disponující certifikátem na svařování polypropylénových materiálů. Vedoucí eshopu absolvoval kurz fotografování kvůli focení zboží na eshop. Eshop firmy Macek a syn se vyznačuje rozsáhlou fotobankou zboží a náhradních dílů, které si firma opatřuje sama. Majitel firmy absolvuje pravidelně školení na zvýšení prodeje eshopu.

2.3.6 Firemní kultura

Firma by měla podpořit inovační prostředí v organizaci také vznikem určitého sociálního klimatu ve svém vnitřním prostředí. Měl by být stanoven rozsah povinností a práv zaměstnanců a vymezení pravidel plnění těchto povinností. Což v současném stavu není. Pokud zaměstnanec nějakým způsobem není odpovědný za chyby ve své práci, nesnaží se provést co nejlepší práci. Zaměstnanci se snaží práci vykonat v co nejkratším čase a nehledí na kvalitu výrobku.

Ve firmě se často můžeme potkat s protiinovačními náladami, které se projevují postojem vedení firmy, kdy majitel firmy zastává názor, že je chytřejší než jeho zákazníci. Vedení ví lépe než sami zákazníci co vlastně potřebují. Protiinovační nálady můžeme pozorovat i ze strany majitele, kdy jsou ostatní pracovníci placeni pouze za provádění zadané práce a nikoliv za přemýšlení o jejím průběhu. Pokud něco funguje, je zbytečné to měnit. Toto protiinovační myšlení by bylo potřebné změnit. Jde ale o problematickou záležitost, jelikož tyto nálady přicházejí od vlastníků organizace. Že je potřebné něco měnit, si mnohdy uvědomí příliš pozdě, až v okamžiku kdy se vyskytne problém v odbytu a zisky firmy začnou klesat. Vedení firmy by mělo využívat intelektuální kapitál svých zaměstnanců tak, aby nevznikalo protiinovační klima ve vnitřním prostředí organizace. Základem je zaměstnávat ve firmě takové zaměstnance, kteří nepotřebují neustálý dohled majitele firmy, který se může věnovat svému podnikání a inovacím a ne permanentní kontrole jejich výkonů.

Zaměstnanci firmy byli k 20. výročí založení firmy pozváni na společný týdenní pobyt v egyptském letovisku Hurghada, který byla pro zaměstnance poděkováním za jejich práci a loajalitu firmě.

Firma v předvánočním čase také pořádá pro zaměstnance vánoční večírek, který má sloužit k stmelování firemního kolektivu, zhodnocení bazénové sezóny a strávení času s kolegy mimo stresující prostředí zaměstnání.

Ve firmě je poskytované bezpečné a zdravotně nezávadné pracovní prostředí. Je dbáno na prevenci zaměstnanců ve formě lékařských prohlídek. Zaměstnanci při nástupu do zaměstnání musí absolvovat vstupní prohlídku u závodního lékaře. Poté v předepsaných časových úsecích musí projít preventivní prohlídkou.

2.4 Pracovní doba a přestávky v práci

Pracovní doba je dle zákona č. 262/2006 Sb. doba, v níž je zaměstnanec povinen vykonávat pro zaměstnavatele práci.

Délka pracovní doby ve společnosti Macek a syn s.r.o. je pro administrativní pracovníky 50 hodin týdně. Pro zaměstnance výroby 47,5 hodiny za týden.

Začátek a konec pracovní doby je odlišný pro administrativní pracovníky a zaměstnance ve výrobní části podniku. Všichni pracovníci v administrativní části firmy mají stanovenou pracovní dobu od 7:00 do 17:00. Ve výrobě začíná pracovní doba v 6:00 a končí v 15:30. Všichni pracovníci mají hodinovou polední pauzu.

3 Empirická část

V následující části diplomové práce se věnuji přípravě a realizaci výzkumného šetření. Dále pak z provedeného výzkumu vyvodím závěry a navrhnou změny ke zlepšení stávající situace.

Důležitým aspektem, který má vliv na motivaci zaměstnanců je komunikace uvnitř pracovního prostředí. Hraje zde roli to, jak mezi sebou komunikují spolupracovníci i nadřízení s podřízenými. Od toho se poté odvíjí, zda jsou pracovníci v zaměstnání spokojeni a motivováni. Zda zaměstnanci podávají dobré pracovní výkony a na jejich základě jsou potom hodnoceni a odměňováni. Vedoucí pracovníci by měli disponovat určitými povahovými rysy pro výkon své práce, proto jsem pokládala jiné otázky majiteli firmy a jiné jeho podřízeným zaměstnanců.

3.1 Výzkumný cíl

Cílem výzkumu je analýza motivace zaměstnanců zkoumané společnosti. Na jejím základě poté navrhnou změnu současného stavu s důrazem na systém odměňování a systém benefitů.

3.2 Metodologie

S ohledem na nízký počet zaměstnanců společnosti a tím pádem i malý zkoumaný vzorek, jsem zvolila kvalitativní typ výzkumu. Výzkum bude proveden formou polostrukturovaného rozhovoru.

3.2.1 Výběr zkoumaného vzorku

Společnost Macek a syn s.r.o. má pouze devět zaměstnanců. Z důvodu nízkého počtu zaměstnanců budou zkoumaným vzorkem výzkumu všichni zaměstnanci firmy. Dále jsem oslovila majitele firmy Radomíra Macka a s ním provedla samostatný rozhovor. Výzkum je tedy tvořen celkem devíti rozhovory se zaměstnanci podniku a jedním odlišným rozhovorem z pohledu majitele firmy. Přepisy rozhovorů jsou součástí přílohy diplomové práce.

3.2.2 Sběr dat

Pro výzkum této diplomové práce jsem zvolila firmu Macek a syn s.r.o., protože jsem zde do ledna 2017 pracovala na pozici asistentky jednatele firmy a respondenty jsem znala osobně. Důležité pro mou volbu bylo také to, že jsem již před zahájením výzkumu

měla povědomí o struktuře organizace, o vztazích panujících uvnitř a o pracovním prostředí. Rozhovory jsem vedla celkem s 9 zaměstnanci. Respondentům jsem předem vysvětlila účel výzkumu, a to sběr dat pro mou diplomovou práci.

Výzkumné otázky jsem volila v návaznosti na teoretická východiska diplomové práce. Nejdříve jsem oslovila majitele firmy, poté jeho podřízené. Rozhovory jsem provedla podle předem určeného tazatelského schématu.

Všechny rozhovory se uskutečnily v průběhu října 2017. Se souhlasem dotazovaných byly rozhovory nahrávány a následně převedeny do textu kvůli jejich snazší analýze. Všechny dotazníky byly uchovány anonymně, aby nemohly být později zneužity.

3.2.3 Analýza dat

Data získaná z rozhovorů jsem doslovně přepsala, aby byla manipulace s nimi pohodlnější. Rozhovory jsem poté analyzovala pomocí metody otevřeného kódování. Informacím uvedeným v rozhovorech jsem přiřadila významové jednotky a následně jsem je rozčlenila do kategorií.

4 Výsledky výzkumného šetření

V následujících částech diplomové práce se zabývám výsledky výzkumných rozhovorů s majitelem firmy a jeho zaměstnanci.

4.1 Rozhovor s majitelem firmy Macek a syn s.r.o.

Majitel firmy mi odpověděl na předem připravené otázky, které se věnují několika definovaným tématům.

4.1.1 Otázky

1. Jaké vlastnosti manažera ve Vaší pozici pokládáte za nejdůležitější?
2. Myslíte, že jste u svých zaměstnanců oblíbený?
3. Má firma vytvořený ucelený motivační program? Které nástroje řízení pracovní motivace nejčastěji využíváte?
4. Jaké formy školení a vzdělávání ve firmě probíhají?
5. Jaké používáte metody hodnocení pracovníků? Jaké benefity nabízíte svým zaměstnancům?
6. Zjišťujete nějakým způsobem spokojenost zaměstnanců?
7. S jakými problémy se nejčastěji setkáváte v oblasti personálního řízení a řízení pracovní motivace?

4.1.2 Odpovědi

Osobnost manažera

Podle majitele firmy ve své pozici potřebuje celé spektrum manažerských dovedností od jednání se zákazníky, přes znalost veškerých technologií až po řízení zaměstnanců. Jelikož firma prosperuje, domnívá se, že všechny tyto důležité schopnosti a dovednosti ovládá.

Svou práci žije a je pro něj vším. „*Já i moje přítelkyně práci žijeme a donedávna jsme v práci v podstatě bydleli. Kdyby tak i ostatní zaměstnanci měli takové nasazení.*“

Vztahy ve firmě

Vztahy ve firmě pokládá majitel za bezproblémové. Se svými zaměstnanci má dobré vztahy, berou ho prý jako přítele i když s jistým respektem.

Ve firmě panuje dobrá atmosféra, ke které přispívá jeho chování vůči podřízeným. Spokojenost zaměstnanců je zjišťována pouze neoficiální cestou. Slovy majitele: *„V takové rodinné firmě hned víte, co se říká na dílně. Občas si někdo přijde postěžovat nebo něco navrhnout i přímo ke mně.“*

Zaměstnanci se tedy podle názoru majitele firmy nebojí za ním s čímkoli přijít, ať už se jedná o věc pozitivní či negativní.

Motivace

Firma nemá ucelený motivační program. Je to z toho důvodu, že se jedná o malou rodinnou firmu a majitel necítil potřebu v této situaci motivační program vytvářet.

Za dostatečně motivační považuje systém odměňování na základě úkolů. Pan Macek na toto téma dodává: *„Každý má možnost si vydělat, když zabere.“* Nevýrobní zaměstnanci, kteří jsou placeni hodinově, by pan Macek nejraději převedl na paušální ohodnocení.

Co se týče benefitů, zaměstnanci si mohou nakoupit za výhodnou cenu bazénové příslušenství nebo i vyrobit celý bazén. Je zde také možnost vypůjčit si domů firemní nářadí. Pan Macek se domnívá, že o klasické benefity ve formě například stravenek by zaměstnanci nejvíce zájem. Raději by dostali peníze navíc.

Vzdělávání zaměstnanců

Firma dříve posílala vybrané pracovníky na rekvalifikační kurzy, které se ale neosvědčily. Zaměstnanci, kteří tyto kurzy absolvovali záhy firmu opustili. Z toho důvodu majitel od podobného vzdělávání zaměstnanců upustil.

Co se týče vzdělávání zaměstnanců v oblasti jazykových dovedností ani tady nebyla firma příliš úspěšná. Zaměstnanci prý nejvíce zájem o výuku cizích jazyků. V závěru rozhovoru si ale majitel stěžuje na nedostatek zaměstnanců mluvících cizím jazykem.

Jediná forma školení, která ve firmě probíhá je rozšíření řidičského oprávnění minimálně na B+E, které nově přichází zaměstnanci vítají.

Hodnocení zaměstnanců

Ve firmě neprobíhá žádný oficiální systém hodnocení zaměstnanců. Své názory na vykonanou práci svých zaměstnanců majitel sděluje zaměstnancům osobně.

„Nemáme žádný oficiální hodnotící rozhovor se zaměstnancem, ale výplatu respektive výplatní pásku předávám lidem osobně a s každým prohodím pár vět. Na rozumné nebo oprávněné podněty se samozřejmě snažím reagovat, ale často se jedná je o pofňagy.“

4.2 Rozhovory se zaměstnanci

Rozhovory se zaměstnanci byly mnohem více náročnější, co se týče získávání odpovědí na připravené otázky. Odpovědi na otázky byly nedostatečné, a proto bylo třeba otázky respondentům vysvětlit nebo se případně doptat. Zaměstnanci si ve většině případů drželi určitý odstup, ale i přesto jsem získala dostatečné množství dat vhodných ke zpracování.

4.2.1 Otázky

Otázky rozhovorů se zaměstnanci firmy Macek a syn s.r.o. byly následující:

1. Jak dlouho jste zaměstnancem podniku?
2. Jaká je Vaše běžná pracovní náplň. Jaká je její náročnost, kolik hodin denně trávíte v práci?
3. Jste spokojen/a se svojí pracovní náplní, s délkou pracovní doby, s vytížeností během pracovní doby? Jste spokojen/a s úkoly které jsou Vám přiřazovány?
4. Jste spokojen/a s pracovním prostředím? Jaké vztahy ve firmě panují?
5. Jste motivován/a k práci? Popř. co by Vás více motivovalo k vyšším pracovním výkonům? Cítíte se naplňován/a prací kterou děláte? Chtěl/a byste změnu?
6. Jaké formy školení a vzdělávání ve firmě probíhají? Vyhovuje vám způsob provádění vzdělávání zaměstnanců?

7. Uved'te příklady školení, které byste uvítal a z jakého důvodu.
8. Jakým způsobem funguje systém hodnocení pracovníků ve vaší firmě? Považujete ho za přínosný? Cítíte se být nadřizeným spravedlivě hodnocen/a?
9. Jste spokojen/a s výší Vaší odměny? Doporučil by ste firmu někomu známému?
10. Jaké jsou benefity které dostáváte? Jste spokojen/a? Chtěl/a byste jiné? Jaký benefit ve Vaší společnosti postrádáte?

4.2.2 Odpovědi

Z důvodu lepší přehlednosti byly výsledky šetření rozděleny do několika tematických kapitol.

Povaha práce

Většina zaměstnanců zastává názor, že práce ve společnosti je velice různorodá. Každý den je jejich pracovní náplní něco jiného, práce je pestrá. Každý bazén je navržen podle přání zákazníka a žádná zakázka tedy není zcela totožná s tou předchozí. To je příčinou různorodosti zadávaných úkolů. Z uvedených důvodů práce není jednotvárná, zaměstnance baví a připadá jim zajímavá. Zaměstnanec Výroba 1 se konkrétně vyjadřuje: „*Nemohl bych dělat jednotvárnou práci, pořád jednu a tu samou. Toto mě baví.*“ Zaměstnanci se shodli také na tom, že je třeba u práce přemýšlet aby nedošlo k chybám.

Jako jeden z mála nebyl s pracovní náplní spokojen Technik. Pracovní náplň mu připadala složitá a měla by se podle jeho názoru zjednodušit. Připadalo mu, že je na něj kladena příliš velká zodpovědnost. Konkrétně hovoří takto: „*Ano, myslím si, že je toho na jednoho člověka moc. Bylo by dobrý, kdyby ty výkresy uměl kreslit ještě někdo další. Tu technologii si umí poskládat i šéf, ale většinou to dělám já. Někdy je to na palici.*“ Dle jeho názoru nikdo další výkresy kreslit neumí a je tedy ve své pozici nezastupitelný. Jeho pracovní náplň je někdy stresující, náročnost je velká což způsobuje někdy těžká domluva se zákazníky.

Aspekt, který velmi ovlivňuje náročnost ve firmě na pracovních pozicích v kanceláři, eshopu i na dílenských pozicích je sezónní charakter zakázek. Výroba bazénů je především záležitostí měsíců od jara do podzimu, kdy největší vytíženost firmy je v letních měsících.

V této době je zakázek na výrobu bazénů nejvíce, a tudíž je práce náročná. Jedná se i o provoz eshopu. Je třeba vyřídít více objednávek a odeslat více balíků.

Ve firmě je zavedena pevná pracovní doba, která většině zaměstnanců vyhovuje. Negativně k délce pracovní doby se vyjádřila zaměstnankyně na pozici Eshop 1, která má s pracovní dobou problém. Pracovní doba je nastavena od 7:00 do 17:00 a problémem je pro ni odevzdání a vyzvednutí dcery z mateřské školy. Přesčasy jsou vykonávány pouze od jara do podzimu v době hlavní sezóny výroby bazénů. Přesčas většině zaměstnanců nevadí.

S pracovním prostředím je většina zaměstnanců spokojena. Několik zaměstnanců ale namítá, že je špatně vyřešeno odvětrávání a vytápění celého objektu. V zimě je zaměstnancům v celém objektu zima. Pracovník Eshop 1 se na dotaz zda jim majitel v hale netopí, vyjadřuje: „*Zatopí. Ale málo. Je to velký prostor a to, jak topí, nestačí.*“

V létě si naopak zaměstnanci stěžují na vysoké teploty na pracovišti. Dle pracovníka na pozici Eshop 2 bylo ale pracovní prostředí na staré budově, ze které se firma v loňském roce přestěhovala, daleko horší.

Řízení a kontrola

Pro všechny zaměstnance firmy je přímým nadřízeným majitel společnosti. Zadává úkoly jak zaměstnancům ve výrobní části podniku tak také zaměstnancům v administrativní části firmy. Ve všech těchto odděleních také provádí sám kontrolu. Vztahy ve firmě panují spíše neformální, ale při provádění výzkumného šetření bylo na dotazovaných subjektech znát, že na dotazy odpovídat spíše nechťejí ze strachu z případného postihu.

Zaměstnanci ve výrobě jsou se zadáváním úkolů vesměs spokojeni. Dostanou určité instrukce a podle nich bazén zhotoví. Když si neví rady zeptají se přímo majitele firmy. Dle jejich slov je zadávání úkolů zorganizované a nemají s ním žádný problém. Dva zaměstnanci z administrativní části firmy se shodli, že úkoly jsou zadávány nesystematicky. Asistentka se domnívá, že některé úkoly jsou zbytečné: „*Někdy si nevím rady a nakonec si ho šéf stejně udělá sám. Jindy když dodělám úkol a řekne, že už není potřeba, tak bych ho kopl do prdele.*“ Dle asistentky se tyto situace stávají poměrně často. Zaměstnanec na pozici Eshop 2 je stejného názoru a dodává: „*Někdy mi šéf něco zadá a pak tvrdí, že to řekl jinak. I když to není pravda. Už si to radši všechno píšu.*“ Připouští však, že tato situace může být někdy způsobena vzájemným nedorozuměním. Dále se vyjadřuje k tomu, zda mu

úkoly připadají smysluplné: „*Jak kdy. Ale udělat je musím, i kdybych si myslel, že je to úplná blbost.*“ Zaměstnanci se tedy nezávisle na sobě shodují, že jim zadávané úkoly připadají nesmyslné. Jedné se ale pouze o zaměstnance v administrativní části firmy.

Zaměstnankyně na pozici Asistentka 2 se vyjádřila ve smyslu, že její nadřízený nemá trpělivost.

Zaměstnancům ve výrobní části podniku současný stav řízení a kontroly vykonané práce vyhovuje. Zaměstnanec Výroba 5 na otázku, jak se mu líbí pracovní prostředí, hodnotí: „*Dobré, už tady není takový dril, jak tady býval. Už je to takový volnější, dobře se tady dělá. Nikdo Vám nestojí za zády.*“ Naráží tím patrně na dobu, kdy byl ve firmě zaměstnán vedoucí dílny, který ostatní zaměstnance kontroloval. Vedoucí dílny již ale firmu opustil a jeho místo nenahradil žádný zaměstnanec. Kontrolu si vykonává majitel firmy sám. Současná situace se tedy pracovníkům ve výrobě líbí. Pro výslednou produkci to ale není ideální stav, jelikož dochází k více chybám kvůli nedostatečné kontrole.

Některým zaměstnancům je ale styl zadávání úkolů jedno. Udělají práci, kterou dostanou zadanou a nic dalšího je nezajímá. Zaměstnanec Výroba 4 se vyjádřil, jestli mu vyhovuje způsobu zadávání úkolů následovně: „*Mě to nezajímá, mě je to jedno, ať si krákají co chtějí, mě je to šumák.*“

Vztahy na pracovišti

Vztahy na pracovišti hodnotí všichni zaměstnanci poměrně pozitivně. Zaměstnanci na dílně jsou pouze muži, kteří si mezi sebou dokážou vše vyjasnit a nevznikají žádné konflikty. Zaměstnanec Výroba 3 má na vztahy na pracovišti následující názor: „*S některýma vyjdeš, najdeš blbce, s kterým nevyjdeš. Je to o domluvě všechno.*“ Muži na dílně se o sobě vyjadřují kladně a ve smyslu, že jsou mezi sebou všichni kamarádi. Také Technik je se vztahy ve firmě spokojen a hodnotí vztahy mezi muži jako super. Žádné konflikty také nepozoroval.

Situace v administrativní části firmy je poněkud odlišná. Asistentka hodnotí situaci následovně: „*V kanceláři jsou příjemní kolegové, vstřícní. Celková atmosféra ve firmě nic moc. Pomluvy, poňagy. Ale vztahy obecně bezproblémové.*“ Podobně se vyjádřil i zaměstnanec Eshop 2, který uznává, že někteří lidé ve firmě spolu nevycházejí a jde to cítit ve vzduchu. Narušuje to pracovní prostředí, které potom není příjemné a zaměstnanci se díky tomu necítí dobře. O které zaměstnance jde konkrétně, se ale nikdo nevyjádřil. Také pracovník Eshop 1 hodnotí vztahy ve firmě jako zvláštní: „*Vztahy jsou zvláštní. S každým*

členem týmu je to jiné. S některými mám výborné vztahy, s jinými zase standardní.“ Naznačuje tedy, že někteří zaměstnanci spolu mají kamarádský vztah a jiní zase standardní pracovní, což je zcela přirozené.

Spokojená se vztahy v kanceláři byla Asistentka 2. Vztahy hodnotí jako velmi dobré a kolegové jí v případě nějakého problému vychází vstříc.

Vzdělávání zaměstnanců

V současné době ve společnosti neprobíhá žádný způsob vzdělávání zaměstnanců.

Zaměstnanci, kteří ve firmě působí již několik let, se shodně vyjadřují, že žádné školení neabsolvovali. Zaměstnanec Eshop 1 se na toto téma vyjadřuje následovně: *„Školení a vzdělávání ve firmě neprobíhá, kromě školení od dodavatelů, na které jezdí šéf“*. Na produktové školení tedy jezdí majitel společnosti, který získané vědomosti předává dál ostatním zaměstnancům. Technik je toho názoru, že by na školení měli jezdit i někteří ostatní zaměstnanci, kteří tyto produkty instalují do bazénu. Dle něj jsou informace, které získá od nadřízeného a z propagačních materiálů nedostatečné. Také zaměstnanec Eshop 1 by uvítal produktové školení, aby byl schopen dát zákazníkům adekvátní informace.

Dříve ve firmě probíhalo několik typů školení, které ale měli buď jednorázový charakter, a nebo byly po čase zrušeny. Asistentka 2 na toto téma dodává: *„Jednou jsme měli školení na Abru, když se ve firmě zaváděla. A jeden čas sem chodila učitelka němčiny. Ale to už je hodně dávno.“* Zároveň na dotaz jaké školení by si tedy v současné době přála odpovídá: *„Uvítala bych školení ABRA, kde by se to probralo víc do hloubky. Myslím si, že spoustu funkcí, který ta abra má, my vůbec nevyužíváme. Že to neumíme používat tu Abru. To školení na začátku, to bylo jen za pochodu. A jazyky, hlavně němčinu.“* Dle Technika je systém vzdělávání nedostatečný a chtěl by změnu.

Na tom, že by ve firmě uvítali výuku cizích jazyků, se shodují všichni zaměstnanci. Firma vyváží většinu produkce do Německa a Rakouska, je tedy pro ně němčina stěžejním jazykem. Zaměstnanec Eshop 2 by toužil po školení měkkých dovedností pro jednání s klienty.

U zaměstnanců výrobní části podniku jsem pozorovala spíše nezájem o nějakou další formu vzdělávání. Pokud jsem se zeptala o jaký typ vzdělávání by měli zájem, nevěděli nebo uvedli cizí jazyk spíše jen aby něco řekli. Zaměstnanec výroba 2 se vyjádřil, že mu systém vzdělávání nevyhovuje, ale jaké vzdělávání by uvítal, už nedokázal říci. Někteří

zaměstnanci cítili, že již žádné školení nepotřebují, jako například pracovník Výroba 4 na otázku zda by uvítal nějaké školení: „*Já už žádné, já už všechno vím, já už su zaškolený.*“

Hodnocení zaměstnanců

Dle výpovědí většiny zaměstnanců ve firmě není zaveden žádný systém hodnocení zaměstnanců. Pokud nadřízený není s něčím spokojen, sdělí to hned zaměstnanci. Setkala jsem se ale i s názorem, kdy zaměstnanec tvrdí, že nadřízený si stěžuje ostatním zaměstnancům, ale konkrétní osobě výtku nesdělí. Asistentka se na toto téma vyjadřuje následovně: „*Žádný systém tady není. Když šéf není s něčím spokojený tak to řekne hned. A nebo to neřekne vůbec a pak se to dozvíte od někoho jinýho, že mu to řekl.*“ Stejný pohled na věc jako Asistentka má také Technik. Dle něj hodnocení neprobíhá. Výtky nadřízeného se dozví, až v případě dotazu z jeho strany. „*To až kdy za ním dojdou, že se mi něco nelíbí na výplatě, tak to se pak dozvím co se mu nelíbí a proč mě strhl třeba za něco peníze. Ale, že by řekl, že je s něčím spokojenej to vůbec.*“ Pozitivního hodnocení ze strany nadřízeného se dle slov zaměstnanců dočkají jen zřídka, požadavků do budoucna vůbec.

I přes to, že ve firmě systém hodnocení není zaveden, zaměstnanci se cítí být spravedlivě hodnoceni. Výtky nadřízeného tedy dle nich nejsou nesmyslné a necítí se tedy být nějak poškozeni.

Dle zaměstnanců ve výrobní části podniku probíhá slovní hodnocení jimi odvedené práce. Jednou za čas se ve výrobě koná určitý typ sezení, kde se zaměstnanci i nadřízený mohou vyjádřit, co se jim líbí a nelíbí. Zaměstnanec výroba 3 dodává: „*Dostanu buď pochvalu nebo zdrba.*“

Všichni zaměstnanci jak v administrativní tak ve výrobní části firmy by uvítali pravidelné setkávání nebo rozhovor mezi čtyřma očima, kde by mohli prodiskutovat připomínky k práci. Také by byli rádi, kdyby dostali zpětnou vazbu s čím je naopak nadřízený spokojen a co po nich očekává do budoucna. Většina zaměstnanců se vyjádřila ve smyslu, že neví co si nadřízený myslí o jejich výkonu. Tato skutečnost by je ale zajímala.

Odměňování zaměstnanců

Výše odměny ve výrobní části podniku závisí na vykonané práci. Zaměstnanci jsou hodnoceni podle toho, kolik kusů požadovaného produktu vyrobí. Každý kus je ohodnocen

rozdílnou sazbou. Zaměstnanec výroba 1 dodává: „*Hodnotí nás podle plnění norem. Jak děláš kvalitně a jak moc kusově.*“

Zaměstnanci ve výrobní části podniku jsou spokojeni, ale uvítali by, kdyby výše odměny byla vyšší. V administrativní části podniku se zaměstnanci cítí být špatně finančně ohodnoceni. Technik by očekával vyšší odměnu za to, jakou má ve firmě zodpovědnost. O přidání už nadřízeného žádal. Částka, kterou dostal přidanou, se mu ale zdála zanedbatelná. Viděl, jak s žádostí o přidání dopadli také ostatní zaměstnanci a už se ani s další žádostí nesnaží.

Nejvíce nespokojeni byli zaměstnanci eshopu. Zaměstnanec Eshop 2 si myslí, že systém ohodnocování je založen čistě na dohodě se zaměstnavatelem. Dle něj není jeho finanční ohodnocení spravedlivé vzhledem k množství vykonané práce. Zasloužil by si víc. Také zaměstnanec Eshop 1 dodává: „*Člověk, který nastoupí, má větší výhody a ohodnocení než ten, který je tam již několik let a udělá tím pádem i více práce, je samostatnější. Asi jsem spravedlivě ohodnocena ale při porovnání s některými kolegy mi zas tak spravedlivý nepřipadá. Bohužel, kdo se u mě více ozvat, dostane větší ohodnocení a výhody.*“ Dále dodává, že pokud chce mít uspokojivé finanční ohodnocení, je vše vykoupeno spoustou hodina za měsíc. V průměru 180-200 hodin. Při běžné pracovní době 160 hodin měsíčně, by finanční ohodnocení nebylo zas tak uspokojivé.

Motivace zaměstnanců

Většina zaměstnanců se cítí být motivována k práci, kterou pro firmu dělají. Práce je dle jejich slov naplňuje. Všichni se ale shodují, že k vyšším pracovním výkonům by je motivovalo vyšší finanční ohodnocení. Někteří zaměstnanci na vyšší finanční ohodnocení čekají již několik let, co je pro ně demotivující.

Někteří zaměstnanci se ale vyjadřují, že motivování se necítí. Zaměstnanec Eshop 2 konkrétně poznamenává: „*Motivací je mi pouze výplata, nemám se zde co již co přiučít. Práce mě proto již nenaplňuje a uvítal bych změnu.*“ Dle jeho slov se ve firmě nemá již kam kariérně posunout a uvítal by změnu zaměstnání. Aktivně ale práci nehledá, zatím se jen rozhlíží.

Motivován se také necítí zaměstnanec Eshop 1: „*K práci motivována nejsem a ani žádná motivace není, jsou jen zadány úkoly, které se musí splnit. K vyšším pracovním výkonům by mě motivovaly odměny.*“

Jediný zaměstnanec, který se cítí být motivován svým nadřízeným je Asistentka „*Motivují mě peníze i šéf. Dokáže mě naučit nové věci.*“ Práce samotná ji až tak nenaplnňuje. Její sen o vykonávání zaměstnání byl jiný, ale výplata chodí na účet, tudíž je spokojená.

Další zaměstnanec, který uvažuje o změně zaměstnání je Technik: „*Když toho mám tady dost, tak si říkám, že už je na čase nějaká změna, ale zatím jsem se k ničemu nerozhoupal.*“ K setrvání ve firmě by ho motivovalo finanční ohodnocení, dle jeho názoru vždy nejlépe motivuje.

Benefity

Zaměstnanci jsou s benefity všeobecně nespokojeni. Většina zaměstnanců jak ve výrobě, tak v administrativní části firmy se shoduje, že benefity neobdrželi od firmy nikdy žádné. Několik zaměstnanců si na nějaké benefity přece jen vzpomnělo. Za práci v sezóně, která je fyzicky i psychicky náročná dostávají zaměstnanci od nadřízeného prémie. Jejich výše je individuální a záleží na posouzení nadřízeného.

Zaměstnanci ve výrobní části podniku dostávají jako benefit pracovní oblečení a obuv. Několik zaměstnanců uvedlo také jako benefit slevu na odběr zboží z nabídky firmy. Jediný zaměstnanec Eshop 1 uvedl benefit stravné: „*Benefity nebyly žádné až teď za poslední měsíc máme příspěvek na obědy.*“ Jedná se o zcela čerstvý benefit pro zaměstnance, z toho důvodu si patrně zaměstnanci na tuto výhodu nevzpomněli.

Při otázce jaké benefity by naopak zaměstnanci uvítali jsem obdržela mnoho návrhů. Nejčastěji se objevovaly benefity jako je přidání dovolené, příspěvek na dopravu, 13. plat. Dále se v nápadech jaké benefity ve firmě zavést objevila káva zdarma, sick days, vzdělávání a příspěvek na penzijní připojištění. Zaměstnanec Výroba 3 by uvítal jako benefit „stejný metr pro všechny“.

Zaměstnanec Eshop 1 by ocenil jako velký benefit hlavně proplácení lékaře a darování krve. Dále se na toto téma vyjadřuje: „*Což vlastně nejsou benefity ale v jiných firmách standart. U nás by to byl benefit. Běžně už jsou i příspěvky na dovolenou a vánoční prémie. O těch si ale můžeme nechat jen zdát.*“

Setrvání v organizaci

Většina zaměstnanců by firmu na trhu práce doporučila. Ve srovnání s konkurencí se jim podmínky práce ve firmě zdají uspokojivé. Asistentce se práce pro společnost nezdá až tak těžká a proto by firmu také doporučila.

Našli se ale také zaměstnanci, kteří by firmu z různých důvodů žadatelům o práci nedoporučili. Zaměstnanec Výroba 2 by firmu jako jediný nedoporučil z důvodu špatného finančního ohodnocení. Eshop 2 by firmu nedoporučil vzhledem ke vztahům ve firmě. Celkově jeden z nejnespokojenějších zaměstnanců se mi jevil Eshop 1, který firmu také nedoporučil. Jeho slovy: „*Ne každý má na to žaludek.*“

5 Vlastní návrhy řešení

Provedení výzkumného šetření odhalilo určité nedostatky způsobující nespokojenost zaměstnanců. Následující kapitola se zabývá návrhy na zlepšení dosavadního systému. Tyto návrhy by měly pomoci ke správné stimulaci motivace zaměstnanců, která je pro zaměstnavatele klíčová.

5.1 Zdokonalení komunikace se zaměstnanci

Z rozhovorů se zaměstnanci vyplynulo, že ve firmě dochází k minimální komunikaci mezi zaměstnanci a nadřízeným. Komunikace ve firmě je stěžejní pro správné vedení a motivaci zaměstnanců. V případě, že nedochází ke komunikaci uvnitř firmy, mohou nastat komplikace v každé pracovní činnosti.

Pravidelné porady

Ve firmě navrhuji zavést pravidelné krátké porady. Protože se jedná o malou firmu, neměl by být problém porady uskutečňovat každý den. Nadřízený může upřesnit konkrétní zadané úkoly, zodpovědět případné dotazy ze strany zaměstnanců. Zaměstnanci naopak budou vědět, co od nich nadřízený očekává a nebudou nastávat problémy při plnění zadávaných úkolů. Tyto krátké meetingy jak ve výrobní tak v administrativní části podniku by měli přispět k tomu, že zaměstnanci budou cítit ve svém nadřízeném oporu a nebudou mít obavy s ním komunikovat.

Zaměstnanci budou mít relevantní informace, jaká práce se od nich očekává a bude tedy pro ně méně obtížné zadané úkoly splnit. Nadřízený bude spokojen, protože práce bude kvalitněji vykonaná.

Zaměstnanci budou mít v rámci těchto meetingů prostor pro podávání námětů ke zlepšení postupů nebo vylepšení stávajících produktů. Některé náměty by mohly být pro podnik přínosné a zaměstnanci se budou cítit pro podnik důležití, což bude mít zcela jistě motivační efekt.

Pravidelné slovní hodnocení zaměstnanců

Zaměstnanci se při rozhovorech vyjádřili, že nemají od nadřízeného zpětnou vazbu. Neví, zda jsou v práci, kterou vykonávají dobří nebo špatní. Vše se následně dozví až na výplatní pásce nebo od svých kolegů.

Firmě navrhuji zavést pravidelné slovní hodnocení. Hodnocení navrhuji provádět každé s půlroční frekvencí. Toto hodnocení by se mělo konat mezi čtyřma očima, by se zaměstnanci necítili poníženi před svými kolegy a aby se také nestyděli vyjádřit svůj názor nadřízenému.

Při těchto hodnotících rozhovorech oznámí nadřízený zaměstnanci jak je spokojen s jeho vykonávanou prací. Sdělí mu své připomínky a také co od něj očekává do budoucna. Měl by ale také říct, s čím je v jeho výkonu naopak spokojen a v čem by měl nadále pokračovat stejně. Zaměstnanci mohou na toto hodnocení reagovat a v případě, že s hodnocením nesouhlasí mu oponovat. Je zde tedy prostor ke vzájemné diskuzi.

5.2 Zavedení pozice vedoucího dílny

Ve firmě chybí zaměstnanec, který by prováděl kontrolu kvality odváděné práce. Produkty, které opouštějí dílnu, kontroluje sám majitel firmy před expedicí hotového zboží. Není bohužel v jeho silách kvalitně prověřit každý výrobek. Velice často se stává, že vada se zjistí až u zákazníka, kdy je bazén pevně zasazen do země. Odstranění těchto chyb je poté velice nákladné.

Navrhuji tedy vytvořit novou pozici vedoucího dílny, který bude kontrolovat všechny zaměstnance přímo při práci, a tím by se závady na bazénech vznikající při jeho výrobě měli eliminovat. Vedoucí dílny by měl za chyby, které se objeví určitým způsobem odpovídat.

Tuto pozici může firma obsadit buď pracovníkem z řad svých zaměstnanců nebo zcela novým zaměstnancem. Při obsazení pozice z řad zaměstnanců by firma odbourala problém s dlouhým zaškolováním.

5.3 Zkvalitnění pracovního prostředí

Mnoho zaměstnanců při rozhovorech uvedlo, že jejich pracovní prostředí není vyhovující. V létě je v prostorách společnosti příliš teplo a v zimě kvůli nedostatečné

izolaci a slabému vytápění zima. Pro kvalitně odvedenou práci je důležité, aby zaměstnanci měli k výkonu své práce odpovídající pracovní prostředí. Navrhuji tedy společnosti vyřešit systém vytápění a klimatizace, aby odpovídalo hygienickým normám pro výkon práce.

Bohužel v rozsahu této diplomové práce není možné provést konkrétní kalkulaci nákladů na vytvoření vytápění a klimatizace pro objekt firmy Macek a syn s.r.o. Pro vytvoření kalkulace by byla nutná návštěva specializované firmy přímo v objektu.

5.3 Odměna za práci přesčas

Podle zákoníku práce se prací přesčas rozumí práce konaná zaměstnancem na příkaz zaměstnavatele nebo s jeho souhlasem nad stanovenou týdenní pracovní dobu a mimo rozvrh pracovních směn.

Nařízená práce přesčas nesmí u zaměstnance přesáhnout více než osm hodin v jednotlivých týdnech a zároveň 150 hodin v kalendářním roce. Za práci přesčas náleží zaměstnanci mzda, na kterou mu vznikl za tuto vykonanou práci nárok, a také příplatek nejméně ve výši 25%.

Firmě navrhuji zavedení odměny za práci přesčas ve výši právě 25%. Tato odměna by měla zaměstnance motivovat k vykonávání práce přesčas, která v současnosti není příliš oblíbená. Zaměstnanci vykonávají práci přesčas zcela výjimečně a dá se říci s odporem. Pokud firma zavede bonus 25% navíc, zaměstnanci budou cítit, že jsou za svou práci přesčas náležitě odměněni a jejich práce a ochoty si firma cení. Toto by mohlo mít pozitivní efekt i co se týče loajality zaměstnanců vůči firmě.

V tabulce níže uvedu ekonomický dopad pro firmu při zavedení odměny ve výši 25% za práci přesčas pro zaměstnance, jehož přesčasové hodiny činí za měsíc 12 hodin.

Tabulka 2 - Odměna za práci přesčas

Daňové řešení u zaměstnance		Daňové řešení u zaměstnavatele	
Hrubá mzda	20 000	Hrubá mzda	20 000
		Náklady na práci přesčas	1 200
Pojistné hrazené zaměstnavatelem	7 208	Náklady na pojistné	7 208
Odměna za práci přesčas	1 200		
Superhrubá mzda	28 408		
Záloha na daň z příjmu FO	4 275		
Sleva na dani na poplatníka	2 070		
Záloha na daň po slevě	2 595		
Pojistné hrazené zaměstnancem	2 205		
Čistá mzda	16 663	Osobní náklady celkem	28 408

5.4 Benefits

Benefits znamenají pro zaměstnance zpravidla něco navíc, co od zaměstnavatele obdrží mimo mzdu. Mohou být také jedním z důvodů, proč se uchazeč o budoucí zaměstnání rozhodne právě o danou pozici. Důraz při tvorbě systému benefitů by měl být kladen na to, aby dostatečně motivovaly zaměstnance, ale zároveň také na to, aby nadměrně nezatěžovali společnost.

Zaměstnanci se ve většině případů vyjádřili, že firma nenabízí benefits žádné. Pouze několik zaměstnanců výroby si vzpomnělo, že jako benefit dostávají od firmy pracovní oděv a boty. V současné době nedostatečné nabídky na trhu práce považují stávající systém benefitů za nedostatečný. Pro budoucí zájemce o práci dělá stávající systém neatraktivní. Pro firmu tedy navrhuji zavést následující benefits. Doporučení sepsaná níže mají pro firmu i svůj ekonomický dopad. Z toho důvodu uvádím také náklady, které jsou se zavedením změn spojeny.

5.4.1 Sick days

Navrhuji firmě zavést ročně 3 dny sick days neboli dnů zdravotního volna. Toto volno je určeno zejména na kratší nemoci či doléčení nemoci nebo různých zranění. Myšlenka sick days vychází z toho, že krátkodobé přeléčení je pro obě strany výhodnější než dlouhodobá nemoc.

Pro zaměstnance jsou sick days výhodnější, protože nejsou v případě potřeby nuceni jít k lékaři pro potvrzení o pracovní neschopnosti. V případě, že zaměstnanec bude potřebovat vybrat neplánovaný den zdravotního volna, bude vědět, že čerpá firmou

poskytovaný benefit. Bude mít pocit, že mu firma v případě potřeby vychází vstříc. Bude se v zaměstnání cítit spokojenější, což bude mít jistě efekt na jeho motivaci. Zaměstnavatel může sick days zahrnout do nákladů, čímž vznikne výhoda jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele.

Sick days mezi uvedenými benefity budou také zvyšovat atraktivitu firmy jako potenciálního zaměstnavatele pro uchazeče o zaměstnání.

V následující tabulce uvedu náklady společnosti na zavedení 3 Sick days pro zaměstnance pobírajícího mzdu 20 000 Kč hrubého. Celkové náklady společnosti při poskytnutí 3 sick days jsou 4 020 Kč na zaměstnance ročně.

Tabulka 3 - Náklady firmy plynoucí z poskytování tří dnů sick days

Hrubá mzda v Kč	Hrubá mzda navýšená o sociální a zdravotní pojištění v Kč	Hrubá mzda navýšená o sociální a zdravotní pojištění v Kč na den	Náklady společnosti na zavedení Sick days
20 000	2 600	1 340	4 020

5.4.2 Stravenky

Z provedeného výzkumu vyšlo zcela zřejmě najevo, že zaměstnanci by ze všech benefitů nejvíce uvítali příspěvek na stravování. Také majitel společnosti se vyjádřil, že nad zavedením příspěvku již v minulosti uvažoval. Navrhuji tedy společnosti zavedení stravenek. Stravenka ve formě poukázky slouží k nepřímé platbě za jídlo. Zaměstnanci si sami mohou zvolit, kde své stravenky uplatní. Když stravenky nevyužijí při platbě za jídlo v restauraci, mohou za ně nakoupit potraviny v některém z obchodů.

Stravenky navrhuji vyplácet zaměstnancům za každý odpracovaný den. Stravenky budou vypláceny ve výši 60 Kč. Zaměstnavatel bude přispívat na stravenky 55% z celkové částky, tedy 33 Kč. Zbylých 45%, tedy 27 Kč, bude zaměstnanci strženo ze mzdy. Po splnění podmínek dle §24 odst. 2 zákona č. 586/1992 Sb. o daních z příjmu budou pro zaměstnavatele daňově uznatelné. Zaměstnanec dle §6 odst. 9 ze stravenek neodvádí daň z příjmu fyzických osob.

Následující tabulka znázorňuje zavedení stravenek u zaměstnance, který pracoval 20 dní v měsíci. Zaměstnanec bude mít tedy nárok na 20 stravenek.

Tabulka 4 - Výpočet mzdy zaměstnance

Daňové řešení u zaměstnance		Daňové řešení u zaměstnavatele	
Hrubá mzda	20 000	Hrubá mzda	20 000
Pojistné hrazené zaměstnavatelem	6 800	Náklady na pojistné	6 800
Superhrubá mzda	26 800		
Záloha na daň z příjmu FO	4 020		
Sleva na dani na poplatníka	2 070		
Záloha na daň po slevě	1 950		
Pojistné hrazené zaměstnancem	2200		
Čistá mzda	15 850	Osobní náklady celkem	26 800

Po zavedení stravenek se celkové náklady na zaměstnance zvýší a také se zvýší jeho celková mzda.

Tabulka 5 - Výpočet mzdy zaměstnance po zavedení stravenek

Daňové řešení pro zaměstnance		Daňové řešení pro zaměstnavatele	
Hrubá mzda	20 660	Hrubá mzda	20 000
Pojistné hrazené zaměstnavatelem	7 025	Náklady na pojistné	7 025
Superhrubá mzda	27 685		
Záloha na daň z příjmu FO	4 155		
Sleva na dani na poplatníka	2 070		
Záloha na daň po slevě	2 085		
Pojistné hrazené zaměstnancem	2 273		
Stravenky	540	Stravenky	660
Čistá mzda	15 310	Osobní náklady celkem	27 685
Stravenky v celkové hodnotě	1200		
Celkem	16510		

5.4.3 Jazykový kurz německého jazyka

Vzdělávání vlastních zaměstnanců je považována za výhodnější variantu, než zaučovat nově příchozí pracovníky. Vzdelávání zaměstnanců má pro firmu přínos ve formě vyšší konkurenceschopnosti. Stává se pro ní šancí při nejisté ekonomické situaci.

Vzhledem situaci ve firmě, kdy trpí nedostatkem německy mluvících zaměstnanců, navrhuji firmě zavést jazykové kurzy německého jazyka. Firma disponuje pouze

jediným zaměstnancem, který hovoří plynně německy. Tato situace je zcela nevyhovující, jelikož její klienti jsou převážně z Německa, Rakouska a Švýcarska.

Největší motivační výsledek má pro zaměstnance kombinace stanovení cílů výuky spolu s částečnou finanční spoluúčastí, jež je podmíněna výsledky. Pokud si zaměstnanci hradí výuku sami, bývají na hodiny připravenější a lépe dosahují předem vytyčených cílů. V situaci, v které se firma nachází, ale doporučuji zaměstnancům kurz hradit zcela, aby je na výuku cizích jazyků nalákali.

Výpočet nákladů na kurz německého jazyka:

Při výpočtu ceny kurzu vycházím z ceníku Jazykové školy Kyjov, která je schopna zajistit pro firmu potřebné školení. Výuka trvá celkem 12 týdnů, přičemž jedna lekce probíhá 90 minut.

Cena základního kurzu = 2 990,-Kč

Počet zaměstnanců = 9

$2990 \times 9 = 26\,910,- \text{ Kč}$

Celkové náklady na kurz německého jazyka pro celou firmu činí 26 910,- Kč

Závěr

Diplomová práce se zabývá pracovní motivací, hodnocením a odměňováním zaměstnanců firmy Macek a syn s.r.o. Hlavním cílem diplomové práce bylo předložení návrhů na možné změny týkající se stávajícího systému hodnocení a odměn ve firmě Macek a syn s.r.o. Na základě provedeného průzkumu byla také zjištěna spokojenost zaměstnanců v organizaci.

Práce je složena ze čtyř částí. První část obsahuje teoretická východiska diplomové práce. Tato část se věnuje teorii motivace, odměňování a hodnocení zaměstnanců. Jsou zde zmíněny pojmy jako řízení lidských zdrojů, mzdový systém a benefity.

Druhá část diplomové práce se zabývá analýzou současného stavu. Nejdříve je uvedena krátká charakteristika společnosti, kde je popsána hlavní činnost, kterou se společnost zabývá, dále její organizační struktura a krátká finanční analýza. Jsou zde podrobně popsány všechny firmou nabízené benefity, způsob hodnocení probíhající ve společnosti a také systém motivace. V analýze současného stavu se také popisují aktuální vzdělávání zaměstnanců ve společnosti a firemní kulturou, která je pro spokojenost zaměstnanců taktéž důležitá.

Třetí částí práce jsou výsledky provedeného výzkumu. Výzkum probíhal ve formě polostrukturovaných rozhovorů. Tuto formu kvalitativního výzkumu jsem volila s ohledem na nízký počet respondentů. Respondentů bylo celkem deset. První rozhovor byl proveden s majitelem společnosti a zbývajících devět s jeho zaměstnanci. Přepisy rozhovorů jsou součástí přílohy diplomové práce.

V rozhovorech se věnuji otázkám motivace zaměstnanců. Od majitele jsem zjistila, že necítí potřebu vytvářet ve své firmě motivační program. Co se týče benefitů, podle něj nemají smysl, zaměstnanci prý touží spíše po penězích. Toto tvrzení se ovšem neshoduje s názory jeho zaměstnanců, kteří o nespočet benefitů projevíli zájem. Nejčastěji by toužili po zavedení stravenek a navýšení dovolené.

Co se týče vzdělávání zaměstnanců, ve firmě v současné době probíhá pouze rozšíření řidičského průkazu pro nově příchozí zaměstnance. Majitel neuvažuje o žádném vzdělávání zaměstnanců, protože zaměstnanci, kteří kurzy absolvovali, již ve firmě

nepracují a pro něj to je tím pádem nevýhodné. Zaměstnanci projeví zájem o výuku cizích jazyků a produktové školení.

Vztahy ve firmě jsou většinou přátelské, ale i přesto někdy vznikají konflikty mezi zaměstnanci. Majitel by se měl pokusit o to, aby byl na pracovišti kolektiv stmelový a převládala zde přátelská atmosféra.

V poslední části diplomové práce se věnuji návrhům na zlepšení současného stavu ve firmě. Stěžejní záležitost pro vylepšení současné situace je zdokonalení komunikace mezi zaměstnanci a nadřízenými. Komunikace je klíčová pro každou pracovní činnost. Jedním ze způsobů pro vylepšení komunikace navrhuji firmě zavedení pravidelných krátkých porad. Porady by se měly uskutečňovat každý den. Bude zde prostor pro upřesnění konkrétních zadaných úkolů i zodpovězení případných dotazů ze strany zaměstnanců.

Dále navrhuji zavedení pravidelného slovního hodnocení, při kterém budou mít zaměstnanci příležitost vyjádřit svůj názor. Tyto hodnotící rozhovory mezi čtyřma očima by se měli odehrávat s půlroční frekvencí.

Vylepšením v oblasti personálního obsazení navrhuji firmě zavést pozici vedoucího dílny. Pozici může firma obsadit z interních zdrojů nebo zcela novým zaměstnancem. Při vytvoření této pozice by se měly snížit chyby ve výrobě a také ubude práce pro majitele, který může svůj čas věnovat jiné oblasti svého podnikání.

Jedním z návrhů je také vylepšení pracovního prostředí, jelikož si zaměstnanci stěžovali na teplotu na pracovišti, navrhuji firmě vyřešit tuto situaci, aby měli pracovníci k výkonu své práce odpovídající pracovní prostředí.

Co se týče finanční situace zaměstnanců, je pro udržení zaměstnanců stěžejní. Zvýšení platu ovšem není zárukou toho, že zaměstnanec zvýší své pracovní výkony. Firmě navrhuji odměnit práci přesčas navíc 25% z průměrného výdělku. Tato odměna bude pro zaměstnance motivující k vykonávání práce přesčas a navíc budou cítit, že si firma jejich ochoty váží.

Z benefitů navrhuji zahájit vydávání stravenek. Majitel firmy je sice opačného názoru, ale podle zaměstnanců o ně je velký zájem a uvítali by je ze všech benefitů nejvíce.

Dalším z možných benefitů, které navrhuji zavést, jsou 3 dny zdravotního volna neboli sick days. V případě, že bude potřebovat zaměstnanec neplánovaný den zdravotního volna, bude mít zaměstnanec pocit, že mu firma vychází vstříc, což bude mít jistě efekt na jeho motivaci.

Navržená doporučení by měla zvýšit motivaci a spokojenost zaměstnanců. Rozšíření nabídky firmou poskytovaných benefitů také vylepší hodnocení podniku mezi potenciálními novými zaměstnanci.

Seznam použité literatury

- (1) ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- (2) ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- (3) ARNOLD, John. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, c2007. Praxe manažera. ISBN 978-80-251-1518-3.
- (4) DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C.H. Beck, 2008. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-003-4.
- (5) DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- (6) FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat lidi*. Praha: Computer Press, 2000. Všechny cesty k informacím. ISBN 80-7226-386-2.
- (7) FRENCH, Wendell L. *Human resources management*. Boston: HoughtonMifflin Co., 1986. ISBN 0-395-35662-8.
- (8) KASPER, Helmut a Wolfgang MAYRHOFER. *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-86131-57-2.
- (9) KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché. ISBN 978-80-247-2497-3.
- (10) KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-2202-3.
- (11) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

(12) KOWALIKOVÁ, Petra, Anna PAPŘOKOVÁ a Markéta JANÍKOVÁ. *Firemní kultura*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, 2013. ISBN 978-80-248-2982-1.

(13) LATHAM, Gary P. *Work motivation: history, theory, research, and practice*. 2nd ed. Thousand Oaks, Calif.: SAGE, c2012. ISBN 1412990939.

(14) LEWTHWAITE, Julie. *Začínám řídit lidi: poprvé manažerem - vše, co byste měli znát a umět*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1727-9.

(15) MARTIN, David M. *Personalistika od A do Z: [výkladový slovník důležitých pojmů : příklady z praxe]*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1496-4.

(16) NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996. ISBN 80-200-0592-7.

(17) PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.

(18) PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011. Management. ISBN 978-80-247-3664-8.

(19) ŠIMKOVÁ E., SAKSLOVÁ V. *Základy řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013. ISBN 978-80-7435-331-4.

(20) URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.

Webová stránka

(21) *Jazyková škola Kyjov* [online]. [cit. 2018-04-23]. Dostupné z: <http://jazykovka-kyjov.cz/zapis>

(22) *Macek a syn* [online]. [cit. 2018-05-02]. Dostupné z: <https://www.macekasyn.cz/>

(23) Zákoník práce. *Portál.POHODA.cz* [online]. [cit. 2018-05-09]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/pracovni-pravo/zakonik-prace/>

Seznam grafů, obrázků a tabulek

Graf 1 - Vývoj výnosů společnosti v letech 2013 - 2016	46
Graf 2 - Vývoj nákladů společnosti v letech 2013 - 2016	47
Graf 3 - Vývoj výsledku hospodaření v letech 2013 - 2016	48
Obrázek 1 - Motivační proces.....	13
Obrázek 2 - Maslowova pyramida potřeb.....	16
Obrázek 3 - Logo společnosti Macek a syn s.r.o.	45
Obrázek 4 - Organizační struktura společnosti Macek a syn s.r.o.....	46
Tabulka 1 - Přehled finančních výsledků za rok 2013 - 2016	46
Tabulka 2 - Odměna za práci přesčas	68
Tabulka 3 - Náklady firmy plynoucí z poskytování tří dnů sick days	69
Tabulka 4 - Výpočet mzdy zaměstnance	70
Tabulka 5 - Výpočet mzdy zaměstnance po zavedení stravenek.....	70

Přílohy

Příloha 1: Rozhovor s respondentem ESHOP 1

JÁ: Jak dlouho jste zaměstnancem podniku?

ESHOP 1: od roku 2011

JÁ: Jaká je Vaše běžná pracovní náplň?

ESHOP 1: Běžná pracovní náplň je vyřízení eshop objednávek, expedice zboží zákazníkům, zápis do přepravy, úhrady z banky, příjem zboží do pc dle faktur, přebírka zboží od dodavatele, komunikace se zákazníky a dodavateli, evidence docházky, tvoření nových karet na eshop, aktualizace stávajících karet zboží na eshopu a ostatní úkoly, které mi zadá šéf.

JÁ: Jaká je její náročnost?

ESHOP 1: Náročnost je střední, někdy jsou to lehké úkoly, jindy zaberou více času.

JÁ: kolik hodin denně trávíte v práci?

ESHOP 1: V práci trávím většinou 10 hodin.

JÁ: Děláte tedy i přesčasy?

ESHOP 1: Jak kdy. Přes léto když je sezóna tak skoro každý den tam ten přesčas je. Většinou tak hodina.

JÁ: A vadí Vám tato pracovní doba nebo ne?

ESHOP 1: Když jsem byla bezdětná tak mi to nevadilo. Byla jsem ráda že si můžu vydělat víc peněz. Teď mám ale malé dítě a je to pro mě dost problém. Ráno začínám od sedmi hodin a končím v pět odpoledne. Takže je problém s tím kdo odvede a vyzvedne dceru ze školky. Střídáme se s manželem ale někdy to taky nevyjde a musím jít z práce dřív.

JÁ: Jste spokojena se svojí pracovní náplní?

ESHOP 1: S náplní jsem celkem spokojena, přes sezonu je náplň hodně vytížená až přetížená, není prostor na jinou práci. S úkoly jsem někdy spokojená, někdy ne.

JÁ: Jste spokojena s pracovním prostředím?

ESHOP 1: S pracovním prostředím jsem celkem spokojená, jen v zimě je ve skladu celkem zima.

JÁ: Zima? Majitel Vám nezatopí?

ESHOP 1: Zatopí. Ale málo. Je to velký prostor a to jak topí nestačí.

JÁ: A řekli jste, že je Vám zima?

ESHOP 1: Ano ale změna žádná.

JÁ: Jaké vztahy podle Vás ve firmě panují?

ESHOP 1: Vztahy jsou zvláštní. S každým členem týmu je to jiné. S některými mám výborné vztahy, s jinými zase standardní.

JÁ: Jste motivována k práci?

ESHOP 1: K práci motivována nejsem a ani žádná motivace není, jsou jen zadány úkoly, které se musí splnit.

JÁ: A co by Vás tedy více motivovalo k vyšším pracovním výkonům?

ESHOP 1: K vyšším výkonům by mě motivovaly odměny.

JÁ: A jaké? Nejste s odměnami spokojená

ESHOP 1: S výší mé odměny bych mohla být spokojená, ale vše je vykoupeno spoustou hodin za měsíc. V průměru 180-200 hodin. Při běžné pracovní době (160 hodin měsíčně) by mé ohodnocení nebylo zas tak uspokojivé.

JÁ: Cítíte se naplňována prací kterou děláte? Chtěla byste změnu?

ESHOP 1: Naplněna se cítím, někdy je den, kdy toužím po změně, ale spíše mám už jsem spokojená s tím, že vím, co dělám.

JÁ: Jaké formy školení a vzdělávání ve firmě probíhají?

ESHOP 1: školení a vzdělání ve firmě neprobíhá, kromě školení od dodavatelů na které jezdí šéf.

JÁ: A vyhovuje vám to takto, nebo by jste to chtěla změnit?

ESHOP 1: Nevyhovuje. Jen někdy, když se šéfa na něco zeptám, tak mi poradí, vysvětlí. Ale musí to být iniciativa z mé strany. Uvítala bych školení o nových produktech, které nabízíme. Když se na ně zákazník zeptá, nejsem připravená mu dát adekvátní odpověď

JÁ: Jaké příklady školení byste tedy uvítala?

ESHOP 1: Uvítala bych školení o nových produktech, které nabízíme. Když se na ně zákazník zeptá, nejsem připravená mu dát adekvátní odpověď

JÁ: Jakým způsobem funguje systém hodnocení pracovníků ve vaší firmě?

ESHOP 1: Systému hodnocení pracovníků nerozumím, nepřijde mi přínosný a spravedlivý. Člověk který nastoupí, má větší výhody a ohodnocení než ten, který je tam již několik let a udělá tím pádem i více práce, je samostatnější. Asi jsem spravedlivě ohodnocena ale při porovnání s některými kolegy mi zas tak spravedlivý nepřipadá. Bohužel, kdo se umí více ozvat, dostane větší ohodnocení a výhody.

JÁ: Myslíte tím že má více peněz?

ESHOP 1: Ano

JÁ: Doporučila by jste firmu někomu známému?

ESHOP 1: Nejsem si jistá, zda bych firmu doporučila, ne každý má na to žaludek.

JÁ: Jaké jsou benefity které dostáváte?

ESHOP 1: Benefity nebyly žádné až teď za poslední měsíc máme příspěvek na obědy. Uvítala bych i další benefity jako 5 dnů dovolené navíc nebo 5 dnů sick day, příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na dopravu a hlavně proplácení lékaře a darování krve. Což vlastně nejsou benefity ale v jiných firmách standart. U nás by to byl benefit.

Běžně už jsou i příspěvky na dovolenou a vánoční prémie. O těch si ale můžeme nechat jen zdát.

Příloha č. 2: Rozhovor s respondentem ESHOP 2

JÁ: Jak dlouho jste zaměstnancem podniku?

ESHOP 2: Dva roky

JÁ: Jaká je Vaše běžná pracovní náplň.

ESHOP 2: Kreslení plánů bazénů dle požadavků klientů, vyřizování objednávek z eshopu a prodej v kamenné prodejně.

JÁ: Je to náročná práce?

ESHOP 2: Jak kdy. Přes léto je toho hodně. Po sezóně je to nenáročná práce. Plány kreslím jenom když kolega v kanceláři nestíhá. Vždy to po mě ale musí zkontrolovat dělám to teprve krátce.

JÁ: Kolik hodin denně trávíte v práci?

V práci trávím zhruba 9 hodin denně.

JÁ: Míváte i přesčasy

ESHOP 2: Přes léto ano.

JÁ: A vadí Vám ty přesčasy?

ESHOP 2: Nevadí

JÁ: Jste spokojen se svojí pracovní náplní?

ESHOP 2: S pracovní náplní jsem spokojen, je různorodá i když někdy nevím co dřív.

JÁ: A s úkoly, které jsou Vám přiřazovány?

ESHOP 2: Jak kdy. Někdy mi šéf něco zadá a pak tvrdí že to řekl jinak. I když to není pravda. Už si to radši všechno píšu.

JÁ: Nemůže být problém v tom, že jste se nepochopili?

ESHOP2: To může. Ale stává se i to že tvrdí že po mě chtěl úplně něco jiného.

JÁ: A úkoly, které Vám zadává Vám připadají smysluplné?

ESHOP2: Jak kdy. Ale udělat je musím i kdybych si myslel že je to úplná blbost.

JÁ: Jste spokojen s pracovním prostředím?

ESHOP 2: Pracovní prostředí je neútné.

JÁ: Myslíte že by šlo nějak vylepšit?

ESHOP 2: Tak možná jo. Třeba kdyby tady bylo tepleji. Přes léto je zase velký vedro. Ale je to rozhodně lepší jak na staré firmě. Tam to bylo o dost horší.

JÁ: Jaké vztahy ve firmě panují?

ESHOP 2: Vztahy jsou mezi některými lidmi napjaté.

JÁ: Jak to myslíte? Došlo někdy k nějakému konfliktu?

ESHOP 2: Tak úplně k nějakému konfliktu ne, ale víme že někteří lidi se tady nemusí a je to cítit ve vzduchu.

JÁ: Jste motivován k práci?

ESHOP 2: Motivací je mi pouze výplata, nemám se zde co již co přiučit. Práce mě proto již nenaplňuje a uvítal bych změnu.

JÁ: Jakou změnu myslíte? Jinou pozici nebo jiné zaměstnání?

ESHOP 2: Tady se nemám kam posunout. Je to malá firma a není tady vidina nějakého karierního růstu. Uvítal bych proto změnu zaměstnání.

JÁ: A hledáte už nové místo?

ESHOP 2: Zatím se spíš tak rozhlížím.

JÁ: Jaké formy školení a vzdělávání ve firmě probíhají?

ESHOP 2: Žádné školení u nás neprobíhá nebo jsem jej aspoň nezažil.

JÁ: A uvítal byste nějaké školení?

ESHOP 2: Jen nějaké soft-skillové na jednání s klienty

JÁ: Jakým způsobem funguje systém hodnocení pracovníků ve vaší firmě? Považujete ho za přínosný? Cítíte se být nadřazeným spravedlivě hodnocen/a?

ESHOP 2: Systém hodnocení je založen čistě na dohodě se zaměstnavatelem.

JÁ: Takže hodnocení jak je s Vámi spokojen probíhá slovně? Nevypĺňují se nějaké formuláře?

ESHOP 2: Ne.

JÁ: A cítíte se spravedlivě ohodnocen?

ESHOP2: Spravedlivě ohodnocen se teda necítím vzhledem k množství mnou odvedené práce.

JÁ: Takže Vám připadá, že výše Vaší odměny neodpovídá Vašemu pracovnímu vytížení?

ESHOP 2: Necítím se dostatečně finančně ohodnocen a vzhledem ke vztahům ve firmě bych ji známému nedoporučil.

JÁ: Jaké jsou benefity které dostáváte? A měl byste zájem o nějaké další?

ESHOP 2: Nemáme žádné benefity, tudíž postrádám vše.

Příloha č. 3: Rozhovor s respondentem ASISTENTKA

JÁ: Jak dlouho jste zaměstnancem podniku?

ASISTENTKA: Ve firmě pracuji již šest let.

JÁ: Jaká je Vaše běžná pracovní náplň?

ASISTENTKA: Komunikace se zákazníkem, reportování nadřízenému, poptávání vzorků nových materiálů. Vyřizování reklamací. Normálně 8,5 hodiny.

JÁ: Je to náročná práce?

Někdy ano, ale při dobré organizaci je na pohodu. S prací jsem spokojená.

JÁ: Kolik hodin denně trávíte v práci?

ASISTENTKA: Normálně 10 hodin včetně obědové pauzy.

JÁ: Takže děláte někdy i přesčas?

ASISTENTKA: Jen výjimečně.

JÁ: Jste spokojena se svojí pracovní náplní?

ASISTENTKA: Bezezbytku využívám pracovní dobu, nemám problém s prací přesčas. Ale jak už jsem řekla není to často.

JÁ: Jste spokojena s úkoly které jsou Vám přiřazovány?

ASISTENTKA: Některé úkoly jsou zbytečné. Někdy si nevím rady a nakonec si ho šéf stejně udělá sám. Jindy když dodělám úkol a řekne že už není potřeba tak bych ho kopla do prdele.

JÁ: Stává se to často?

ASISTENTKA: Docela ano.

JÁ: Jste spokojena s pracovním prostředím? Jaké vztahy ve firmě panují?

ASISTENTKA: V kanceláři jsou příjemní kolegové, vstřícní. Celková atmosféra ve firmě nic moc. Pomluvy pořízagy. Ale vztahy obecně bezproblémové.

JÁ: Jste motivována k práci?

ASISTENTKA: Motivují mě peníze i šéf. Dokáže mě naučit nové věci. Práce mě až tak nenaplnjuje, můj sen byl jiný, ale splňuje očekávání – výplata chodí.

JÁ: Chtěla byste změnu?

ASISTENTKA: Pokud bude firma OK tak po změně netoužím.

JÁ: Jaké formy školení a vzdělávání ve firmě probíhají?

Byl tu excel, jazyky, měkké dovednosti a zdravotnický kurz. Ale dál si nic nepamatuju a je to už dávno. V poslední době tady žádné vzdělávání neprobíhá.

JÁ: A uvítala byste nějaké školení nebo vzdělávání?

ASISTENTKA: Uvítala bych neustálé zdokonalování jak jazyků, tak práce na PC. Denně komunikuji se zákazníky v němčině a popravdě, kdyby nebylo googlu tak bych to asi nedala. Na to abych po práci chodila ještě na jazykové kurzy nemám čas. Myslím si, že to je i v zájmu firmy aby zaměstnanci uměli komunikovat v cizím jazyce. Alespoň tady v kanceláři, kde se jinak než v němčině nedomluvíme.

JÁ: Jakým způsobem funguje systém hodnocení pracovníků ve vaší firmě?

ASISTENTKA: Žádný systém tady není. Když šéf není s něčím spokojený tak to řekne hned. A nebo to neřekne vůbec a pak se to dozvíte od někoho jiného že mu to řekl.

JÁ: Takže Vám to neřekne přímo?

ASISTENTKA: Většinou ano. Ale stalo se mi už, že jsem se to dozvěděla až od kolegů že si na mě stěžoval. Pokud má nějaký problém tak by to měl říct přímo.

JÁ: A uvítala byste třeba nějaké pravidelné setkávání kde by Vám nadřízený vysvětlil co se mu nelíbí, co od Vás očekává v budoucnu, takový nějaký rozhovor mezi čtyřma očima?

ASISTENTKA: To určitě ano. Ale myslím si, že to se nestane.

JÁ: Jste spokojena s výší Vaší odměny?

ASISTENTKA: Ano, ale kdyby byla vyšší tak by mě to určitě nevadilo.

JÁ: Doporučila byste firmu někomu známému?

ASISTENTKA: Ano, protože práce tu není až tak těžká.

JÁ: Jaké jsou benefity, které dostáváte?

ASISTENTKA: Máme slevu na zboží. Ve výrobě dostávají oblečení a boty.

JÁ: Jaké benefity byste tedy uvítala?

ASISTENTKA: Postrádám sickdays a příspěvek na obědy. Třináctý plat a vzdělávání.

Příloha č. 4: Rozhovor s respondentem TECHNIK

JÁ: Jak dlouho ve firmě pracujete?

TECHNIK: V tomto podniku již šest let

JÁ: Jaká je Vaše běžná pracovní náplň.

TECHNIK: Návrh a zapojení technologie tak aby fungovala skvěle, kreslení výkresů.

JÁ: Takže vlastně na Vás záleží jak bude bazén vypadat?

TECHNIK: Ano, podle přání zákazníka udělám výkres a navrhnu technologii. Všechno se to konzultuje se zákazníkem a upravuje podle jeho přání, ale tak aby všechno fungovalo.

JÁ: Je to náročná práce?

TECHNIK: Náročnost je velká, protože je těžká domluva s lidma.

JÁ: Kolik hodin trávíte denně v práci?

TECHNIK: V práci trávím 9h.

JÁ: A vyhovuje Vám pracovní doba? Nebo by jste chtěl nějakou změnu?

TECHNIK: Vyhovuje. Neměnil bych to.

JÁ: Děláte i přesčas?

TECHNIK: Nedělám.

JÁ: Jste spokojen se svojí pracovní náplní?

TECHNIK: Pracovní náplň je složitá, chtělo by to zjednodušit a ubrat zodpovědnost.

JÁ: Myslíte že na Vás leží hodně zodpovědnosti?

TECHNIK: Ano, myslím si že je toho na jednoho člověka moc. Bylo by dobrý, kdyby ty výkresy uměl kreslit ještě někdo další. Tu technologii si umí poskládat i šéf, ale většinou to dělám já. Někdy je to na palici.

JÁ: Jste spokojen s pracovním prostředím? Jaké vztahy ve firmě panují?

TECHNIK: Jasně, spokojen. Vztahy mezi chlapy jsou super.

JÁ: Takže žádné konflikty na pracovišti jste nepozoroval?

TECHNIK: Ne, žádné.

JÁ: Cítíte se naplňován prací kterou děláte?

TECHNIK: Ne. Za tu dobu mě to už sere. Chce to změnu, aby měl člověk zase zapálení.

JÁ: Takže uvažujete o změně zaměstnání?

TECHNIK: No tak někdy jo. Když toho mám tady dost tak si říkám že už je na čase nějaká změna ale zatím jsem se k ničemu nerozhoupal.

JÁ: A je něco co by Vás motivovalo k tomu ve firmě zůstat?

TECHNIK: Jednoznačně finanční ohodnocení... vždy nejlíp motivuje.

JÁ: Vyhovuje vám způsob provádění vzdělávání zaměstnanců?

TECHNIK: Nevyhovuje, je nedostatečný pro funkci, kterou zastáváme.

JÁ: Chodíte na nějaké školení?

TECHNIK: Právěže vůbec. Jezdí jenom šéf na školení o zařízení který montujeme do bazénu. Ale myslím si, že bych tam přinejmenším měl jezdit aji já. Protože to zařízení do bazénu navrhuju a montuju. To se pak těžko dělá když k tomu máte informace jenom z propagačních materiálů dodavatelů. Někdy mě to fakt přijde na hlavu tady.

JÁ: A jaké školení byste uvítal?

TECHNIK: Nějaké odborné školení o produktech, solid works i němčina by se hodila aby mi všechno nemusel překládat kolega.

JÁ: Takže německy nemluvíte vůbec?

TECHNIK: Ne ani slovo.

JÁ: A nepřekáží Vám to v práci?

TECHNIK: Když potřebuju něco přeložit, řeknu kolegovi který sedí vedle mě. Jsou to jenom názvy některých zařízení. Sem tam nějaká věta. Není toho moc.

JÁ: Jakým způsobem funguje systém hodnocení pracovníků ve vaší firmě?

TECHNIK: Asi žádným. Žádné hodnocení neprobíhá.

JÁ: Takže ani písemně ani slovně Vám šéf nesděluje jak je s Vámi spokojený.

TECHNIK: Ne vůbec. To až když za ním dojdu, že se mi něco nelíbí na výplatě, tak to se pak dozvím co se mu nelíbí a proč mě strhl třeba za něco peníze. Ale že by řekl, že je s něčím spokojenej to vůbec.

JÁ: A jste tedy spokojen s Vaší výplatou?

TECHNIK: Hmmm, nejsem. Za to jakou mám zodpovědnost bych očekával víc.

JÁ: A řekl jste si někdy o přidání?

TECHNIK: Ano přidal mi pět korun na hodinu. Je to pár roků zpátky. Od té doby jsem to ani nezkoušel. To nemá smysl. Vidím jak pořídili ostatní, kteří to zkoušeli tak už se ani nesnažím.

JÁ: Jaké jsou benefity, které dostáváte?

TECHNIK: Benefity nejsou.

JÁ: A jaké benefity byste uvítal?

TECHNIK: Mohly by být obědy za korunu, kafe zdarma, 13. plat, penzijní připojištění a po obědě šlofika...

JÁ: A doporučil byste firmu někomu známému?

TECHNIK: ano

Příloha č. 5: Rozhovor s respondentem ASISTENTKA 2

JÁ: Jak dlouho jste zaměstnancem podniku?

ASISTENTKA 2: Já jsem ve firmě 10 let

JÁ: Jaká je Vaše běžná pracovní náplň?

ASISTENTKA 2: Zpracování cenových nabídek a výkresů bazénového zakrytí.

JÁ: Je tato práce náročná?

ASISTENTKA 2: Tak asi středně náročná, záleží na okolnostech.

JÁ: Kolik hodin denně trávíte v práci?

ASISTENTKA 2: Přesně od 7 do 5. Takže deset hodin. Maximálně půl hodiny přes, když mě šéf zbrzdí.

JÁ: Jste spokojena se svojí pracovní náplní?

ASISTENTKA 2: Ano mě ta práce baví, někdy nějaká nárazovka ale jsem spokojená. Já jsem se v té práci našla. Su zvyklá dělat co mě kdo řekne. Problémy s tím nemám.

JÁ: Jste spokojena s pracovním prostředím? Jaké vztahy ve firmě panují?

ASISTENTKA 2: U nás v kanceláři jsem spokojená, velmi dobré vztahy. Kolegové vycházejí vstříc. Akorát můj nadřízený nemá trpělivost.

JÁ: Jste motivována k práci?

ASISTENTKA 2: Jak kdy. Někdy se mě chce víc někdy míň.

JÁ: A máte nějakou představu co by Vás víc motivovalo k práci?

ASISTENTKA 2: Motivovalo by mě vyšší ohodnocení. Na to čekám už 5 let.

JÁ: A chtěla by jste nějakou změnu? Například v zaměstnání, nebo jinou pozici?

ASISTENTKA 2: Změnu bych určitě nechtěla, spíš se tomu víc věnovat.

JÁ: Jaké formy školení a vzdělávání ve firmě probíhají?

ASISTENTKA 2: Aktuálně tu nic neprobíhá.

JÁ: A v minulosti proběhly nějaké kurzy?

ASISTENTKA 2: Jednou jsme měli školení na Abru, když se ve firmě zaváděla. A jeden čas sem chodila učitelka němčiny. Ale to už je hodně dávno.

JÁ: A uvítala byste nějaké školení?

ASISTENTKA 2: Uvítala bych školení ABRA kde by se to probralo víc do hloubky. Myslím si že spoustu funkcí který ta abra má my vůbec nevyužíváme. Že to neumíme používat tu Abru. To školení na začátku, to bylo jen za pochodu. A jazyky, hlavně němčinu.

JÁ: Jakým způsobem funguje systém hodnocení pracovníků ve vaší firmě?

ASISTENTKA 2: Jako myslíte jak se počítá výplata?

JÁ: Ne myslím jestli Vás šéf nějak hodnotí jak je s Vámi spokojený. Někak jinak než výplatou. Třeba jestli Vám řekne s čím je spokojený a co by se mělo zlepšit.

ASISTENTKA 2: Ne tak to ne.

JÁ: A myslíte si, že by něco podobného mělo být nebo je to podle Vás nesmysl?

ASISTENTKA 2: No tak určitě by mě zajímalo co si myslí.

JÁ: A jste spokojena s výší Vaší odměny? Doporučil byste firmu někomu známému?

ASISTENTKA 2: Ne, doufám že dojde ke zlepšení i když já jsem ještě strůhlá nebyla, ale stejně by mohlo být víc. I přesto bych firmu doporučila.

JÁ: Jaké jsou benefity, které dostáváte?

ASISTENTKA 2: Asi žádné.

JÁ: A jaké byste tedy uvítala?

ASISTENTKA 2: Určitě stravenky na jídlo. Třináctý plat a sick days.

Příloha č. 6: Rozhovor s respondentem VÝROBA 1

JÁ: Jak dlouho jste zaměstnancem podniku?

VÝROBA 1: Zaměstnaný su tady 10 let.

JÁ: Jaká je Vaše běžná pracovní náplň. Jaká je její náročnost, kolik hodin denně trávíte v práci?

VÝROBA 1: Moja pracovní náplň je výroba bazénů podle dodaných podkladů.

JÁ: Jaká je její náročnost?

VÝROBA 1: Náročnost je typ od typu.

JÁ: Takže je to hodně náročné?

VÝROBA 1: Ano

JÁ: Obyčejný člověk by to nezvládl?

VÝROBA 1: Tak člověk musí u toho přemýšlet.

JÁ: A kolik hodin denně trávíte v práci?

VÝROBA 1: V práci trávím 10h

JÁ: Jste spokojen se svojí pracovní náplní?

VÝROBA 1: Jsem s pokojen.

JÁ: A s délkou pracovní doby?

VÝROBA 1: S délkou jak kdy.

JÁ: Jak to myslíte? Jakože někdy Vám to vadí že jste v práci 10 hodin a někdy ne?

VÝROBA 1: No tak někdy když je třeba v létě hezky tak by byl člověk nejradši někde u vody třeba.

JÁ: A s úkoly jste spokojený?

VÝROBA 1: Jak s úkoly?

JÁ: No když dostáváte v práci nějaké úkoly, udělej to nebo tamto, nebo předělej to...Jak jste spokojený s tím jak se tady zadávají úkoly?

VÝROBA 1: Tak docela jo

JÁ: Není to chaos?

VÝROBA 1: Je to zorganizované.

JÁ: Jste spokojen s pracovním prostředím? Jaké vztahy ve firmě panují?

VÝROBA 1: Na naší dílně panují dobré.

JÁ: A zbytek?

VÝROBA 1: Zbytek jak kdy, horší...

JÁ: Co by Vás více motivovalo k vyšším pracovním výkonům?

VÝROBA 1: No peníze mě motivují.

JÁ: Cítíte se naplňován prací kterou děláte?

VÝROBA 1: Naplňuje mě jak kdy.

JÁ: A realizujete se v práci nebo ji děláte jenom pro peníze?

VÝROBA 1: Nemohl bych dělat jednotvárnou práci, pořád jednu a tu samou. Toto mě baví.

JÁ: Jaké formy školení a vzdělávání ve firmě probíhají? Vyhovuje vám způsob provádění vzdělávání zaměstnanců?

VÝROBA 1: Školení tu nemáme.

JÁ: Jaké školení byste uvítal?

VÝROBA 1: To je?

JÁ: Jako třeba angličtina, nějaké normy, nové postupy nebo vyšívání ☺

VÝROBA 1: Nevím... toš určitě nějaké jo...

JÁ: Jakým způsobem funguje systém hodnocení pracovníků ve vaší firmě?

VÝROBA 1: Hodnotí nás podle plnění norem. Jak děláš kvalitně a jak moc kusově.

JÁ: A cítíte se spravedlivě ohodnocen?

VÝROBA 1: Jo myslím že spravedlivě.

JÁ: Jste spokojen s výší Vaší odměny?

VÝROBA 1: Teď jo ale mohlo by to být lepší.

JÁ: Jaké jsou benefity, které dostáváte?

VÝROBA 1: Máme prémie a fasujeme oblečení.

JÁ: A jste spokojen nebo byste chtěl nějaké další?

VÝROBA 1: No tak třeba příspěvek na dopravu, stravenky, kafe zadarmo, 13. Plat

JÁ: A doporučil byste firmu někomu známému?

VÝROBA 1: No co sem viděl jiné nabídky tak jo

Příloha č. 7: Rozhovor s respondentem VÝROBA 2

JÁ: Jak dlouho jste zaměstnancem podniku?

VÝROBA 2: No 7 roků.

JÁ: Tak co děláte vlastně?

VÝROBA 2: Montáž a výroba bazénů.

JÁ: A je to náročná práce?

VÝROBA 2: Jak který

JÁ: Kolik hodin denně trávíte v práci?

VÝROBA 2: No 10h, výjimečně přesčas a sobota

JÁ: Jste spokojen se svojí pracovní náplní a s délkou pracovní doby?

VÝROBA 2: S délkou ano s náplní no... jak kdy

JÁ: A jste spokojen s pracovním prostředím?

VÝROBA 2: Prostředí dá se... čisto jak kdy, sucho, horko, někdy zima...

JÁ: Jaké vztahy ve firmě panují?

VÝROBA 2: Tady jsou dobré vztahy.

JÁ: Co by Vás více motivovalo k vyšším pracovním výkonům?

VÝROBA 2: No tak já nevím, tak asi dá se vydělat víc ale...

JÁ: Tak stačilo by Vám víc peněz nebo něco jiného?

VÝROBA 2: Ne určitě by mě motivovalo kdyby to bylo víc zaplacené.

JÁ: A naplňuje Vás ta práce, baví Vás to?

VÝROBA 2: Když to jede tak jo, horší je to když děláš každý den něco jiného.

JÁ: A změnu byste chtěl?

VÝROBA 2: No asi ne

JÁ: Vyhovuje vám způsob provádění vzdělávání zaměstnanců?

VÝROBA 2: To ne

JÁ: Nějaké vzdělávání nebo nějaké kurzy neprobíhají?

VÝROBA 2: Ne

JÁ: A kdyby tu něco mohlo být tak na co byste chtěl chodit, na jaký kurz?

VÝROBA 2: Já nevím, tak jazyk asi... němčinu

JÁ: Jakým způsobem funguje systém hodnocení pracovníků ve vaší firmě?

VÝROBA 2: Jak jakým způsobem?

JÁ: No takové to čtvrtletní hodnocení, nebo měsíční?

VÝROBA 2: No roční vyhodnocení, slovní.

JÁ: A cítíte se ohodnocen spravedlivě?

VÝROBA 2: Jo, myslím že jo...

JÁ: Jste spokojen s výší Vaší odměny?

VÝROBA 2: No tak vzhledem k práci by mohl být větší

JÁ: A doporučil byste firmu někomu známému?

VÝROBA 2: Ne, nedoporučil

JÁ: Z jakého důvodu?

VÝROBA 2: Málo peněz

JÁ: Jaké jsou benefity, které dostáváte?

VÝROBA 2: Někdy dostaneme prémie.

JÁ: A jaký benefit ve vaší společnosti postrádáte?

VÝROBA 2: Asi Stravenky, přidaná dovolená, příspěvek na dopravu, pobyt na chatě

Příloha č. 8: Rozhovor s respondentem VÝROBA 3

JÁ: Jak dlouho jste zaměstnancem podniku?

VÝROBA 3: 10 let

JÁ: Jaká je Vaše běžná pracovní náplň.

VÝROBA 3: Dělník, montér. Dělám bazény.

JÁ: Jaká je náročnost této práce?

VÝROBA 3: Náročnost je uspokojivá.

JÁ: A kolik hodin denně trávíte v práci?

VÝROBA 3: 10h

JÁ: Jste spokojen se svojí pracovní náplní?

VÝROBA 3: V rámci možností ano.

JÁ: A s délkou pracovní doby?

VÝROBA 3: Ano

JÁ: S vytížeností během pracovní doby?

VÝROBA 3: Dá se říct že ano.

JÁ: Děláte pořád?

VÝROBA 3: Ano

JÁ: A co úkoly, které dostáváte?

VÝROBA 3: Co s nima?

JÁ: Jste spokojen s úkoly, které jsou Vám přiřazovány nebo jsou to nesmysly?

VÝROBA 3: Jak co je nesmysl, něco se dá

JÁ: Jste spokojen s pracovním prostředím?

VÝROBA 3: Dobré, žádná špina, čisto sucho

JÁ: Jaké vztahy ve firmě panují?

VÝROBA 3: No jak s kým.

JÁ: To znamená?

VÝROBA 3: S některýma vyjdeš, najdeš blbce s kterým nevyjdeš. Je to o domluvě všecho.

JÁ: Cítíte se být motivován k práci, kterou děláte?

VÝROBA 3: Mohlo by to být lepší.

JÁ: Co by Vás více motivovalo k vyšším pracovním výkonům?

VÝROBA 3: Určitě víc peněz.

JÁ: A jinak Vás ta práce baví?

VÝROBA 3: Baví.

JÁ: A uvítal byste nějakou změnu?

VÝROBA 3: Změnu jedině ve vedení.

JÁ: Jaké formy školení a vzdělávání ve firmě probíhají? Vyhovuje vám způsob provádění vzdělávání zaměstnanců?

VÝROBA 3: Pro nás žádné nejsou.

JÁ: A jaké školení byste uvítal?

VÝROBA 3: To já vůbec nevím, asi jazyky.

JÁ: Jakým způsobem funguje systém hodnocení pracovníků ve vaší firmě?

VÝROBA 3: Jednou za čas je takový jakoby sezení a tam se dá říct co se ti líbí / nelíbí.

JÁ: Hodnotí se tam i jestli máte splněno?

VÝROBA 3: Taky, dostanu buď pochvalu nebo zdrba.

JÁ: A zaznamenává si nadřazený toto hodnocení?

VÝROBA 3: Nevím o tom.

JÁ: A cítíte se být spravedlivě ohodnocen?

VÝROBA 3: Jak kdy a jak na co. Já su šikovný, mě ještě žádné prémie nestrhli.

JÁ: Jste spokojen s výší Vaší odměny?

VÝROBA 3: Jako jestli chodí včas?

JÁ: S výškou výplaty.

VÝROBA 3: Přidal bych peníze

JÁ: Jaké jsou benefity, které dostáváte?

VÝROBA 3: Nedostáváme žádné.

JÁ: A jaké byste teda chtěl?

VÝROBA 3: Stravenky, premie, kafe zadarmo, stejný metr pro všechny

JÁ: Doporučil byste firmu někomu známému?

VÝROBA 3: Proč ne, určitě

Příloha č. 8: Rozhovor s respondentem VÝROBA 4

JÁ: Jak dlouho jste zaměstnancem podniku?

VÝROBA 4: 11 let

JÁ: Jaká je Vaše běžná pracovní náplň?

VÝROBA 4: Montáž

JÁ: A je to náročné?

VÝROBA 4: Není, já už sem si zvykl.

JÁ: Kolik hodin denně trávíte v práci?

VÝROBA 4: 10h

JÁ: Jste spokojen se svojí pracovní náplní? Baví Vás ta práce?

VÝROBA 4: Jasně baví.

JÁ: A co úkoly, které jsou Vám zadávány?

VÝROBA 4: Mě to nezajímá, mě je to jedno, at' si krákajú co chcú mě je to šumák.

JÁ: Jste spokojen s pracovním prostředím?

VÝROBA 4: Ano su.

JÁ: A vztahy ve firmě?

VÝROBA 4: Ano sme kamarádi

JÁ: Jste motivován k práci?

VÝROBA 4: Já su, já su pracant.

JÁ: Takže už nepotřebujete víc motivovat?

VÝROBA 4: Finančne, no určitě. Peníze potřebuju. Aspoň 25 čistého no ježišmarija.

JÁ: Takže práce Vás baví?

VÝROBA 4: Baví, neměnil bych... v mojem věku měnit něco, já su rád že sa třepu

JÁ: Jaké formy školení a vzdělávání ve firmě probíhají?

VÝROBA 4: Hasiči... tož jaké?

JÁ: No nějaké vzdělávání.

VÝROBA 4: Žádné

JÁ: A jaké školení byste uvítal?

VÝROBA 4: Já už žádné, já už všechno vím, já už su zaškolený

JÁ: Jakým způsobem funguje systém hodnocení pracovníků ve vaší firmě?

VÝROBA 4: Spíš to bylo lepší, teď je to špatný.

JÁ: Jakto?

VÝROBA 4: Spíš ťa hodnotili líp, kdyžs byl šikovný tak ti dali 1000kč, teďkaj čekáš rok na blbou pětistovku a třeba sa ani nedočkáš.

JÁ: A přijde Vám hodnocení spravedlivé?

VÝROBA 4: Já si myslím že jo.

JÁ: Jste spokojen s výší Vaší odměny?

VÝROBA 4: Nejsu, chcu 10 000 přidat

JÁ: Jaké jsou benefity, které dostáváte?

VÝROBA 4: Asi nic...

JÁ: A chtěl byste nějaké?

VÝROBA 4: Krom peněz nic

JÁ: A doporučil byste firmu někomu známému?

VÝROBA 4: Jasně já jim říkám pojd' sem

Příloha č. 9: Rozhovor s respondentem VÝROBA 5

JÁ: Jak dlouho jste zaměstnancem podniku?

VÝROBA 5: 11 roků skoro

JÁ: Jaká je Vaše běžná pracovní náplň?

VÝROBA 5: Tak jako montáž, řezání aj

JÁ: Kolik hodin denně trávíte v práci?

VÝROBA 5: 10h

JÁ: Žádné přesčasy?

VÝROBA 5: Ne

JÁ: Jste spokojen se svojí pracovní náplní?

VÝROBA 5: Ano.

JÁ: A s úkoly které jsou Vám přiřazovány?

VÝROBA 5: Jo dobré.

JÁ: Nejsou to nějaké nesmysly?

VÝROBA 5: Ne, nemožu říct.

JÁ: Jste spokojen s pracovním prostředím?

VÝROBA 5: Dobré, už tady není takový dril jak tady býval. Už je to takový volnější, dobře se tady dělá. Nikdo vám nestojí za zády.

JÁ: A vztahy mezi zaměstnanci a mezi nadřízenými?

VÝROBA 5: Dobré, já si stěžovat nemožu.

JÁ: Jste motivován k práci?

VÝROBA 5: Já nemožu říct, že by se mi nechtělo to ne.

JÁ: A co by Vás motivovalo víc?

VÝROBA 5: Trošku kdyby finanční stránka byla lepší tak by to bylo super.

JÁ: A jinak Vás ta práce naplňuje?

VÝROBA 5: Ano dobré.

JÁ: Takže změnu byste nechtěl?

VÝROBA 5: Ne, já bych neměnil.

JÁ: Jaké formy školení a vzdělávání ve firmě probíhají?

VÝROBA 5: Já nevím o žádném školení.

JÁ: A jaké školení byste uvítal?

VÝROBA 5: Třeba ty jazyky jako.

JÁ: Myslíte že byste je uplatnil při práci?

VÝROBA 5: Tak určitě, když jedeme někam na montáž tak abychom se s těma lidima aspoň trochu domluvili.

JÁ: Jakým způsobem funguje systém hodnocení pracovníků ve vaší firmě?

VÝROBA 5: No to já nevím. Já sem ještě nebyl, nemám problémy.

JÁ: Takže Vám šéf neříká jak je s Vámi spokojený a co by se mělo zlepšit?

VÝROBA 5: Ne.

JÁ: Jste spokojen s výší Vaší odměny?

VÝROBA 5: No tak kdyby bylo víc o něco. Mě by stačilo třeba o dva tisíce víc a nebo třeba penzijko kdyby nám platili.

JÁ: Jaké jsou benefity, které dostáváte?

VÝROBA 5: Kafe... to je asi všechno

JÁ: A jaké benefity byste uvítal?

VÝROBA 5: Penzijko a já osobně na boty příspěvek a na dopravu.

JÁ: Doporučil byste firmu někomu známému?

VÝROBA 5: Teď, jak to funguje, tak jo.

Příloha č. 10: Rozhovor s respondentem MAJITEL

JÁ: Jaké vlastnosti manažera ve Vaší pozici pokládáte za nejdůležitější?

MAJITEL: Vzhledem k tomu, že sám řídím celou firmu, musím zvládat mnohem více činností než např. manažer oddělení ve velké společnosti. Od jednání se zákazníky, přes znalost veškerých technologií až po řízení zaměstnanců. Řekl bych, že je zde potřeba celé spektrum manažerských schopností a dovedností.

JÁ: A jaké jsou podle Vás ty, které ve své pozici potřebujete nejvíce?

MAJITEL: Asi být dobrý obchodník. Každý problém se dá nějak řešit, lidé přichází a odchází, ale nejdůležitější je sehnat zakázky. Všechno ostatní je druhotné.

JÁ: Myslíte si že tyto vlastnosti máte?

MAJITEL: Naše firma existuje a prosperuje už přes 20 let. Nedávno jsme postavili novou, větší provozovnu a celkově se daří, takže usuzuji, že ano.

JÁ: Myslíte si, že jste dobrý manažer a děláte svou práci dobře s maximálním nasazením?

MAJITEL: Já i moje přítelkyně práci žijeme a donedávna jsme v práci v podstatě bydleli. Kdyby tak i ostatní zaměstnanci měli takové nasazení.

JÁ: Myslíte, že jste u svých zaměstnanců oblíbený?

MAJITEL: Nevím do jaké míry může být vedoucí oblíbený, ale řekl bych, že mě berou jako přítele i když s jistým respektem.

JÁ: Jaké vztahy obecně tedy ve firmě panují?

MAJITEL: S podřízenými se snažím jednat férově a narovinu. Myslím, že to přispívá k dobré atmosféře na pracovišti. Občas uspořádáme menší teambuilding jako např. grilování nebo bowling.

JÁ: Má firma vytvořený ucelený motivační program?

MAJITEL: Jsme malá firma a není zde prostor na nějaký kariérní růst atd. Každý má danou pozici ale systém odměňování na základě úkolů je propracovaný a dostatečně motivační. Každý má možnost si vydělat, když zabere.

JÁ: Které nástroje řízení pracovní motivace nejčastěji využíváte?

MAJITEL: Jak jsem již zmínil zaměstnanci nejsou odměňováni hodinově ale úkolem. Tento systém je dostatečně motivační sám o sobě.

JÁ: Myslíte si, že lze motivovat zaměstnance pouze finančními odměnami?

MAJITEL: Zaměstnanci jsou obecně neustále nespokojeni s finančním ohodnocením a možnost přivýdělku za splnění norem nebo mimořádnou práci přesčas se nám nejvíce osvědčilo.

JÁ: Takže nějaké odměny k výdělku nepřidáváte? Například mimořádné prémie?

MAJITEL: Občas někdo dostane mimořádnou prémie, třeba když byl dlouho na montáži. Ale hlavně práce přesčas je u nás nadstandardně ohodnocena.

JÁ: Jaké formy školení a vzdělávání probíhají ve firmě?

MAJITEL: Jak jsem již zmínil, jsme malá firma a není zde prostor na nějaký kariérní růst v pravém slova smyslu. Každopádně šikovný člověk se zde může prosadit a stát se např. vedoucím montážní skupiny. Obzvláště když ovládá cizí jazyk. Co se týče školení a rozvoje zaměstnanců, posílali jsme dříve vybrané pracovníky na rekvalifikační kurzy např. elektrikář-silnoproud kvůli vyhlášce 50, ale bohužel se nám to velmi neosvědčilo... dnes už tu z nich totiž nikdo není. S výukou němčiny, která je pro nás zásadní, jsme taky příliš neuspěli a to hlavně pro nezájem lidí. V každém případě všem novým pracovníkům platíme rozšíření řidičského oprávnění minimálně na B+E, to drtivá většina uvítá.

JÁ: Jak zaměstnance odměňujete?

MAJITEL: Zaměstnanci ve výrobě nejsou odměňováni hodinově, ale úkolem. Tento systém považuji za dostatečně motivační sám o sobě. Nevýrobní zaměstnance bych nejraději převedl na paušál.

JÁ: Jaké benefity nabízíte svým zaměstnancům?

MAJITEL: Jako benefit mají naši zaměstnanci možnost nakoupit si bazénové příslušenství za nákupní ceny, nebo si i vyrobit celý bazén za velmi výhodných podmínek. Někteří využívají i možnost vypůjčit si domů nářadí jako třeba vrtačku nebo dokonce vozík a dodávku třeba na stěhování. Ale klasické benefity jako stravenky u nás nenajdete. I kdybych jim je nabídnul, radši by chtěli pětistovku.

JÁ: Zjišťujete nějakým způsobem spokojenost zaměstnanců?

MAJITEL: Zpětnou vazbu dostávám jak oficiální tak neoficiální cestou. V takové rodinné firmě hned víte, co se říká „na dílně“. Občas si někdo přijde postěžovat nebo něco navrhnout i přímo ke mně. Nemáme žádný oficiální hodnotící „rozhovor se zaměstnancem“ ale výplatu respektive výplatní pásku předávám lidem osobně a s každým prohodím pár vět. Na rozumné nebo oprávněné podněty se samozřejmě snažím reagovat, ale často se jedná jen o pošťagy.

JÁ: S jakými problémy se nejčastěji setkáváte v oblasti personálního řízení a řízení pracovní motivace?

MAJITEL: Obecně je dnes nedostatek kvalifikovaných lidí. Máme zájem o obory jako vodo-topo, stolař, elektrikář a jsme ochotni je i nadstandardně ohodnotit. Přesto máme nedostatek pracovníků. Lidem se už nechce si ušpinit ruce nebo jezdit na montáže. Navíc je pro nás velmi důležitý i jazyk, ale to je v kombinaci s výše uvedenými obory úplná utopie. Dělníci ani nemají zájem se jazyk doučit. Peníze by chtěl ale přidat každý...